

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA



TESIS DOCTORAL

**Gestión del cambio en las organizaciones públicas. El caso
de Petróleos de Venezuela (2005-2008)**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA

PRESENTADA POR

Sandra Martín García

DIRECTOR

Rafael Manuel Bañón i Martínez

Madrid, 2018



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
MADRID

TESIS DOCTORAL

**“Gestión del cambio en las organizaciones públicas.
El caso de Petróleos de Venezuela (2005-2008)”**

Autora: Sandra Martín García

Director: Dr. Rafael Manuel Bañón i Martínez

Facultad de Ciencias Políticas y Sociología

31 de marzo de 2017

*A mi hijo, Rafael, con todo mi amor, al
que privé de mi compañía por vivir la
experiencia venezolana, durante los
últimos doce años.*

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi director de tesis, Dr. Rafael Bañón i Martínez, por ser, no sólo mi guía en este proyecto, sino por ser mi maestro, con el que me he hecho como profesional a lo largo de más de veinte años de camino juntos. Con él aprendí a no decaer y siempre persistir, a ser rigurosa, a tener un sentido de orgullo por la obra bien hecha y a tener siempre la mente abierta, a otras culturas y a otros pensamientos. Aprendí a innovar, a diseñar y a crear servicios para mejorar las organizaciones públicas. Aprendí a creer en los servicios públicos, en el bien común, y a luchar por un mundo mejor. Muchas gracias por tantas y tantas enseñanzas, que siempre me acompañarán.

Quiero agradecer a tantos amigos venezolanos que he hecho a lo largo de estos doce años de periplo por aquellas bellas tierras, por su cariño, por compartir su cultura, su música y sus problemas y siempre tener en cuenta mi percepción de su realidad. Una realidad llena de luces y sombras, y a la que ellos siempre le ponen una sonrisa y un chiste. Un agradecimiento especial para Lourdes, Cecireé, Inés, César, Emilio, Natalia, Luz, que siempre me han mostrado su cariño, y me han enseñado de la vida, de las diferencias culturales y del realismo mágico que hay en Venezuela y, sobre todo, que, a pesar de la distancia, siempre están.

Gracias a todos los excelentes profesionales de Petróleos de Venezuela con los que he compartido avatares, proyectos, enseñanzas, discusiones políticas, alertas, fiestas. Gracias porque me dieron la oportunidad de conocer su organización, como si de una empleada más se tratara, en las diferentes unidades de negocio: gracias a Exploración y Producción, a PDVSA Gas, a Intevep, a PDVSA Operaciones Acuáticas, a Bariven, a PSBV, a PSI. Y, como las organizaciones son personas, quiero agradecer en especial a Luis Vierma, a Javier Alvarado, a Hercilio Rivas, a Félix Rodríguez, a Orlando Chacín y a Eulogio del Pino que confiaron en el buen hacer de un equipo de personas, entre las que tuve la suerte de encontrarme, liderada por mi director de tesis, Dr. Rafael Bañón, para ayudarles a ser una mejor empresa pública, a sentir de verdad el significado de lo “público” y a buscar de forma permanente lo mejor para PDVSA y para su país, Venezuela.

No puedo olvidarme de todos mis amigos de acá, de España, que han estado acompañándome en mis aventuras y desventuras a lo largo de mi vida y que han creído en mí, mucho más de lo yo misma creía, con los que he compartido sobremesas, trabajo, viajes, proyectos, anécdotas, malhumores y risas. Gracias a Mayte, Cristina, Inmacu-

lada, Teresa, Pedro, Pilar, Lina, Lorena y Elena por ser geniales. Vuestro buen humor, cariño, valentía y buen hacer me han hecho más fuerte.

Gracias a todos los míos que están ahí siempre: a mi padre y a mi madre, David y Angelina, por su enorme generosidad, cuidando de mi hijo siempre, sin los que no podría haber viajado con la tranquilidad que lo he hecho, y por enseñarme a dar, a querer y a compartir con la gente, independientemente de su condición. Gracias a Pablo, que me resuelve las cuestiones tecnológicas y me apoya incondicionalmente, y a David por su buen humor y alegría de vida que comparte y transmite con fuerza.

Un agradecimiento muy especial al profesor Manuel Martín del Campo que no me dejó abandonar cuando mis fuerzas flaqueaban y me alentó a continuar y finalizar. Muchas gracias por poner música a mi vida.

Y gracias a todas las personas que no nombro, pero que están entre bastidores apoyándome, con su aliento, su trabajo o su cariño.

ÍNDICE

A. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

CAPITULO 1. LA GESTIÓN DEL CAMBIO.

OBJETO DE ESTUDIO. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1. Introducción	7
1.2. Diferencias entre la gestión pública y la gestión privada	8
1.3. Conceptos generales del cambio.	10
1.4. El liderazgo y su influencia en la gestión del cambio en las organizaciones.	14
1.5. El objeto de estudio.	17
1.6. Delimitación del objeto de estudio.	19
1.7. Objetivos de la investigación.	27

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. Estrategia metodológica.	30
2.2. Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación.	32
2.3. Métodos, procedimientos y técnicas de recolección de datos.	32

B. MARCO TEÓRICO

CAPITULO 3. EL CAMBIO ORGANIZATIVO. DEFINICIÓN Y TIPOLOGIA.

3.1. Enfoques y perspectivas.	35
3.2. Definición de cambio organizativo.	36
3.3. Tipología de los cambios.	40
3.4. El cambio organizativo en las organizaciones públicas.	42

CAPÍTULO 4. EL PROCESO DE CAMBIO. RESISTENCIAS Y FACILITADORES

4.1. El proceso de cambio.	49
4.1.1. Factores que provocan el proceso de cambio.	56
4.1.2. Fases del proceso de cambio.	58
4.2. Resistencia e inercias en el proceso de cambio.	59
4.3. Facilitadores en el proceso de cambio.	61

CAPÍTULO 5: FACTORES QUE INDUCEN AL CAMBIO	65
C. EL CASO DE UNA EMPRESA PÚBLICA ENERGÉTICA, VENEZOLANA: PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A	
CAPÍTULO 6: ACCIONES PARA EL CAMBIO	71
6.1. Descripción de partida de PDVSA EyP (2005-2008).	71
6.2. El Programa de Fortalecimiento Gerencial.	76
6.3. El diseño del programa.	78
6.4. Análisis de los resultados obtenidos.	82
a. Análisis de los impactos producidos como consecuencia del PFG.	84
b. Análisis de los datos cuantitativos	88
c. Análisis de los resultados de los proyectos de mejora.	119
CAPÍTULO 7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN (conclusiones del caso)	123
7.1. Resultados en el desarrollo de valores de la Nueva PDVSA.	122
7.2. Cambios en la organización.	126
7.3. Resultados de las acciones que potenciaron el cambio: los proyectos de mejora.	127
7.4. Contribuciones al nuevo modelo de gestión de PDVSA EyP.	129
CAPÍTULO 8 CONCLUSIONES GENERALES	131
8.1. Éxito de la intervención para el cambio.	131
8.2. Cambios organizativos.	134
a. En la política corporativa interna.	135
b. En la alineación estratégica.	137
c. En la política internacional.	137
D. BIBLIOGRAFÍA	139
E. ANEXO ÍNDICADORES DE MEDICIÓN DEL IMPACTO	149
F. ÍNDICE DE GRÁFICOS	151
G. ÍNDICE DE TABLAS	154
H. ÍNDICE DE MAPAS CONCEPTUALES	154
I. RESUMEN	155
J. RESUMEN INGLÉS	157

A. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

CAPITULO 1. LA GESTIÓN DEL CAMBIO. OBJETO DE ESTUDIO. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- 1.1. Introducción
- 1.2. Diferencias entre la gestión pública y la gestión privada
- 1.3. Conceptos generales del cambio.
- 1.4. El liderazgo y su influencia en la gestión del cambio en las organizaciones.
- 1.5. El objeto de estudio.
- 1.6. Delimitación del objeto de estudio.
- 1.7. Objetivos de la investigación.

1.1. Introducción

El siglo XXI comenzó con grandes cambios a nivel global, y, en especial, en algunos países de América Latina que ha vivido cambios gubernamentales muy importantes por las diferencias de gestión de los servicios públicos. Este es el caso de países como Ecuador, Bolivia o Venezuela, país donde se realiza esta investigación.

En este capítulo se relaciona el concepto de la gestión del cambio más genérica con el delimitado para el ámbito público, y en concreto, específicamente para las empresas públicas.

Para ello, primero se realiza una aproximación a las diferencias que existen entre la gestión pública y la gestión privada y cómo afecta a la gestión de los cambios en las organizaciones. En segundo lugar, se aborda el concepto de la “gestión del cambio” de forma genérica para pasar a contemplar si el liderazgo ejerce una influencia o no en la gestión de las transformaciones en las empresas públicas. Todo ello, para aproximarnos al objeto de estudio de esta investigación sobre la gestión del cambio en una empresa pública venezolana, Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) y la delimitación del mismo.

1.2. Diferencias entre la gestión pública y la gestión privada

Las diferencias entre ambos tipos de gestión se han estudiado por múltiples autores y hay un buen número que establecen relaciones de diferencias. Tres son las principales diferencias entre el sector privado y el público (Boyne, 2002):

- a) Las empresas privadas son propiedad de los accionistas, mientras que las organizaciones públicas son propiedad de un colectivo de miembros que pertenecen a una comunidad política.
- b) La empresa privada financia su actividad por la venta de sus productos o servicios y que el consumidor paga. Las organizaciones públicas se financian a través de los impuestos que pagan los ciudadanos.
- c) El sistema económico es el que rige y restringe el sector privado, mientras que en el sector público son las fuerzas del sistema político.

Sin embargo, para establecer las diferencias entre gestión pública y privada, es preciso considerar antes cuál es el ámbito de actuación de la gestión pública (Bañón, 2008) para poder hablar después del modo de gestión. Establecer qué es lo “público” está sometido a un gran número de factores que hacen catalogar el servicio de público, como los políticos, los democráticos, los culturales, los sociales, e incluso los históricos. Lo público no tiene por qué ser necesariamente lo que es gratuito, ni tampoco lo que se realiza bajo la titularidad de los poderes públicos¹, sino que un servicio es público en la medida en la que está sometido al interés general de un Estado y no tiene por qué regirse por criterios de mercado (Bañón, 2008). De hecho, determinados servicios como la atención a colectivos desfavorecidos no se pueden conseguir bajo un sistema de competencia de mercado, porque son precisamente una consecuencia del propio sistema (Farmer, 1995).

El origen de lo público se asienta en tres pilares (Bañón, 2008):

- **Pacto social:** la sociedad da poder al Estado para gestionar sus derechos y obligaciones
- **Económico:** necesidad de gestionar bienes indivisibles (la defensa nacional), Monopolios naturales (la infraestructura, la comunicación) .
- Los bienes que tienen un **valor estratégico** para el país pueden ser controlados por los agentes públicos en un momento determinado o de forma continuada, principalmente para poder ofrecer a los ciudadanos los beneficios conseguidos por la producción de los bienes y servicios de estos bienes. (Bañón, 2008). Este aspecto es especialmente relevante para el objeto de estudio, pues estamos ante una empresa pública que ha tenido diferentes tipos de gestión a lo largo de su

¹Un ejemplo son los servicios de electricidad, gas o agua que son típicamente de titularidad pública en origen, aunque posteriormente la gestión puede privatizarse.

vida, siendo el bien, de total importancia estratégica para el país, el petróleo.

Al aterrizar el concepto de lo público en la parte material de las relaciones sociales y políticas se tiene que subordinar a:

- Interés general
- Constitución
- Ética pública

Esto hace la diferencia que separa lo público de lo privado. Lo público, sea cual sea su naturaleza jurídica, obedece a una racionalidad que no es de mercado, sino que está regido por modelos de justicia de equidad, distributivos, redistributivos o compensatorios. Por ello, las políticas públicas tienen una problemática específica. Las políticas públicas tienen la peculiaridad de que los responsables de llevarlas a cabo no son técnicos o especialistas en hacerlo, sino que son los representantes electos (la autoridad política, es decir, el voto que define el liderazgo de las organizaciones públicas de los sistemas públicos y de las políticas públicas. Esta autoridad debe preservar los intereses generales y el respeto al pluralismo). Preservar estos principios significa que las organizaciones públicas no están orientadas a los resultados, a objetivos, sino a preservar estos principios de igualdad ante la ley y de primacía de la ley frente a la voluntad de las personas y esto le hace radicalmente diferente de cualquier organización privada.

No basta con que esta autoridad política haya sido elegida debidamente, sino que además debe hacer las cosas de una forma especial y cuando no las hace la visibilidad de lo público es muchísimo mayor que en lo privado (por ejemplo, cualquier vulneración de una relación laboral, puede constituirse en un mal ejemplo, y, sin embargo, en el ámbito privado se resuelve en los tribunales).

La gestión pública y la gestión privada se parecen en todo aquello que no tiene importancia (Allison, 1979). Como ejemplo, tenemos las investigaciones entre el sector sanitario público y privado con treinta y tres diferencias entre una gestión y otra, en términos relativos (Rainey, 1997, p. 73). De todas ellas, Villoria recoge las ocho más importantes definidas por Rainey (Natera y Vanaclocha, 2005) que son:

- a) La mayor influencia política.
- b) La capacidad cuasilegislativa y cuasijudicial.
- c) Las mayores expectativas de equidad, igualdad de trato y transparencia.
- d) La mayor ambigüedad y contradicción en los objetivos.
- e) Mayores restricciones en la toma de decisiones por parte de los directivos públicos (tanto hacia dentro como hacia fuera).
- f) Mayor dificultad de conectar incentivos con rendimientos.
- g) Un sistema de valores relacionados con el trabajo ligeramente diferentes.
- h) Niveles de satisfacción de los empleados inferiores.

Villoria considera que la literatura existente en el tema deja claro dos cuestiones. La primera que sí existen diferencias entre la gestión pública y la gestión privada y la segunda que las diferencias deben ser analizadas en un continuum.

La diferencia entre lo público y lo privado es importante para la investigación pues la empresa objeto de estudio es pública, con orígenes privados y con estilos de gestión típicos del sector privado por la influencia de las empresas transnacionales en la gestión de la misma. Estas formas de gestión influyen en cómo la empresa y las personas que trabajan en ella enfrentan el proceso de cambio al que se ve sometida.

1.3. Conceptos generales del cambio

A tenor de las diferencias entre la gestión pública y privada, se trasluce que los procesos de cambios también encontrarán algunas diferencias.

La mayor parte de los cambios en el sector público se han producido dentro del marco filosófico, es decir, que a las funciones y estructura existentes se han ido incorporando nuevos decretos, reglamentos, planes o programas. Esto es se engorda el sistema burocrático del gobierno. La centralización, la jerarquía, la autoridad, la disciplina y la división del trabajo son las principales características del modelo burocrático (Mintzberg, 1981). Desde entonces se han producido muchos movimientos de cambio que rompen con los principios de la administración pública tradicional. De hecho, los cambios han sido para parecerse más al sector privado. La incorporación de objetivos como competitividad, eficiencia, calidad, descentralización por parte de organizaciones públicas. Por ello, el cambio de los gobiernos pasa por cambiar los sistemas existentes, burocráticos, por los empresariales (Osborne y Plastrik, 1998).

Las principales estrategias incorporadas a la gestión del cambio en el sector público han sido la gestión de la calidad total (Total Quality Management), el aprendizaje y desarrollo organizativo, la reingeniería de procesos y la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación. Se incorpora adicionalmente la planificación estratégica, la evaluación de las políticas públicas y la participación ciudadana (Bañón, 2008).

Las organizaciones son personas, y, por lo tanto, no podemos olvidar como afecta cualquier proceso de cambio a los diferentes actores. Los procesos de cambio van acompañados de resistencia por parte de prácticamente todos los involucrados, de inseguridad y de incertidumbre. Los cambios significan miedo para muchas personas, si no comprenden su finalidad o no obtienen una ganancia en forma de reconocimiento, poder, gloria o mejores condiciones de trabajo, entre otras (Ferrer, 2014).

Algunos de los cambios llegan como un gran huracán, sin pedir permiso para entrar en la organización y provocando un nivel de incertidumbre y de inseguridad muy ele-

vado si los líderes de la misma no están preparados para gestionarlo.

Son muchos los autores que han escrito sobre el concepto de cambio organizativo. Muchos menos los que lo hacen específicamente sobre los cambios en las organizaciones del sector público. Chiavenato (2006)² define cambio como *“una transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro diferente. Cambio implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción. El mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio y exige de las organizaciones una elevada capacidad de adaptación, como condición básica de supervivencia. Adaptación, renovación y revitalización significan cambio”*.

Las crisis son uno de los detonantes de los procesos de cambio (Croizer, 1992), siendo definida la “crisis” como un estímulo para hacer un esfuerzo y producir un cambio y nunca considerada como una catástrofe. Las señales de crisis son el declive financiero (costes y gastos aumentan y no hay capacidad de respuesta), la crisis de la decisión (se hace necesario consultar a un gran número de personas) y la crisis de confianza en las políticas y/o responsables de éstas (conduce a todo tipo de fenómenos y condiciona las conductas).

Estas señales apuntan al principal problema que es la rápida transformación de la sociedad, donde la creatividad, la innovación, la calidad y las relaciones humanas son prioritarias frente a la estandarización y la racionalización. Ello implica que las organizaciones deben tener una orientación a las personas, a la calidad y a la innovación.

El esfuerzo por cambiar se comprenderá mejor y resultará más eficaz cuánto más se comprendan:

==> el desarrollo de la complejidad de los fenómenos humanos en su aspecto colectivo (Crozier, 1992, pág 93-100).

==> El desarrollo de la libertad individual en la sociedad actual (Crozier, 1992, pág 93.100).

==> La interacción de los dos fenómenos anteriores.

A partir de ahí puede surgir la estrategia que incluya la visión de lo que se debe cambiar, los objetivos y el programa a desarrollar para hacer frente al cambio, siempre teniendo en cuenta a todos los públicos objetivos. En el caso del sector público, además de los públicos habituales, será preciso tener en cuenta lo que suponen los cambios para el ciudadano.

²Chiavenato, I. (2006) “Introducción a la teoría general de la Administración”. McGraw Hill.

El modelo de Croizer establece tres principios básicos, a partir de la experiencia de las compañías, tanto públicas como privadas, que por su menor tamaño y una actividad más medible son más fáciles de evaluar. Sin embargo, se enfrentan a los mismos problemas que la administración pública en cuanto a capacidad de adaptación a los cambios. La innovación, la calidad y la participación son demandadas igualmente en las compañías. Los principios básicos del modelo son los siguientes:

- ==>**Simplicidad:** La simplificación de procedimientos y de los procesos es clave para la reducción de la complejidad en la organización. El grado de burocratización asfixia a la organización.
- ==>**Autonomía:** La capacidad de decisión de las unidades operativas conlleva la asunción de responsabilidades y el aumento de la eficacia.
- ==>**Gobierno por la Cultura:** La modificación de la cultura y el establecimiento de valores y comportamientos compartidos permitan coherencia entre lo que se dice y lo que se hace en la organización.

Los diferentes tipos de cambios que existen en las organizaciones en función de la complejidad del mismo pueden ser de tres tipos (Dean Anderson, 2010):

- 1. De crecimiento,** son aquellos en los que no se modifica la actividad de la organización, simplemente se amplía. No se producen cambios en cuanto a estrategia, estructura y objetivos. Simplemente se hace una proyección de estado actual a un futuro con una escala superior.
- 2. De transición,** se produce un cambio hacia una nueva situación de la organización, donde la estructura es diferente pero basada en los conceptos básicos previos existentes en la misma. Este tipo de cambios se producen cuando en el contexto exterior se están produciendo grandes cambios. Al igual que en el caso anterior, no se modifican los conceptos básicos, sino que sirven de punto de partida para llegar al nuevo estadio de la organización. Los pasos sintetizados de este cambio son: el inicio, el período de transición para reorganizar la estructura y la nueva situación.
- 3. De transformación,** es el más complejo y profundo de los tres. Es un cambio que afecta desde la estrategia, la estructura interna hasta la cultura e identidad de la organización. Es una auténtica revolución organizativa, que además se va construyendo poco a poco, no siendo preciso y claro el camino a seguir desde el inicio porque no hay una idea concreta del estado final al que se desea llegar. Este estado se va construyendo durante el proceso de cambio.

Las principales diferencias entre estos tipos de cambio tienen que ver con tres factores: la identidad, el impacto emocional y la cooperación.

La identidad

La identidad en el caso de los cambios de crecimiento se ve reafirmada y potenciada. Este cambio implica crecer, ir a más, sin cambiar lo que la organización ya es y sin hacer grandes esfuerzos por moverse de donde está.

En el caso de los cambios de transición la identidad se ve mucho más afectada, pues la estructura varía y ello significa que las personas afectadas deberán cambiar de puesto de trabajo, tener responsabilidades diferentes y necesariamente tendrán que adaptarse a una nueva situación, con otras relaciones, otro tipo de privilegios y otras responsabilidades, entre otros. Algunas de las habilidades y de los conocimientos que hasta entonces se utilizaban caen en desuso y es preciso adquirir nuevas para hacer frente a las nuevas necesidades (Anderson, 2010).

La identidad evoluciona por completo en los procesos de cambio de transformación. El modelo de organización sufre un cambio profundo y esto puede llevar a un momento de desestabilización de la identidad. Es muy importante (Anderson, 2010) asegurarse de la continuidad para que no se rompa el nexo de unión entre la versión anterior y posterior de la identidad.

El impacto emocional

En un proceso de cambio las emociones son muy importantes e impactan más cuanto mayor es el impacto en la propia identidad de la organización. Cuando la institución crece el impacto emocional es importante, sin embargo, lo es muchísimo más cuando además se producen cambios de estructura interna. Ahora bien, el impacto es extremo en los cambios de transformación, aunque no siempre es visible por los diferentes mecanismos psicológicos de defensa.

Cuanto mayor es el impacto del cambio sobre la identidad, mayor es la atención a prestar en los aspectos emocionales del proceso de cambio (Anderson, 2010).

La cooperación

El grado de cooperación que es necesario por parte de las personas de la organización es diferente en función del tipo de cambio.

En el caso de los cambios de crecimiento la cooperación no es tan importante y necesaria debido a que no se realizan grandes modificaciones de la identidad. Con las formas de motivación habituales (incentivos económicos, perspectivas de promoción, seguridad en el empleo, entre otros) suele ser suficiente para que cada persona haga lo que le corresponda realizar.

Esto varía en los cambios de transición donde es necesario un esfuerzo de adaptación añadido se requiere que las personas tengan un grado de compromiso y de responsabilidad personal añadido. El nivel de creatividad, iniciativa y rapidez en la adaptación a la nueva situación se incrementa. Si las personas afectadas no tienen predisposición, o más bien son “enemigos” del cambio, será complejo llevarlo a cabo y muy posible-

mente la falta de cooperación culmine con el fracaso del cambio, a pesar de que en apariencia pueda ser una situación diferente.

Por último, la necesidad de cooperación es indispensable en los procesos de cambio de transformación. En este tipo de cambios, no es únicamente la organización la que se transforma, también lo hacen los individuos.

Las personas no se transformarán si no están convencidas de ello y si no quieren hacerlo. La voluntad activa y la actitud positiva y proactiva de las personas mantenida persistentemente es imprescindible para conseguir el cambio.

Además de todo ello, para avanzar en el cambio de transformación es necesario personas con mucha energía, valentía, entereza y elevadas dosis de inteligencia emocional que ayude a las personas a caminar por una senda que no conoce del todo bien y en la que se puede encontrar contingencias muy variadas.

Por todo ello, los líderes en la organización son una pieza fundamental para poder llevar a cabo cambios profundos y de gran calado.

1.4. El liderazgo y su influencia en la gestión del cambio en las organizaciones

La eficiencia del proceso de cambio variará en función del nivel de compromiso que los principales actores tengan, es decir, los líderes de la organización.

El éxito en los cambios en primer lugar va asociado a un proceso que consta de varias etapas que genera el poder y la motivación suficiente como para vencer cualquier tipo de inercia, y, en segundo lugar, este proceso no será efectivo si no está liderado por un equipo directivo excelente, que ejerce un liderazgo de primer nivel (Kotter, 2007). Ese liderazgo debe ser capaz de dirigir el proceso de cambio de forma “socialmente sana”. Y de igual forma, cualquier disfunción en la dirección del cambio significa la ausencia de salud organizativa lo que hace más complejo el proceso (Lencioni, 2013). El proceso se hace más complejo en función del número de errores que las organizaciones cometan a lo largo de la transformación (Kotter, 2007). En el cuadro 1 se relacionan los ocho errores más comunes que cualquier organización comete cuando está en un proceso de transformación. La mayoría de estos errores son cometidos por la dirección de las organizaciones, tales como no crear el comité de cambio o coalición rectora que sea el equipo de personas que se encargue de liderar el proceso. El exceso de complacencia es otro de los males. No tener capacidad de autocrítica para poder mejorar a lo largo del proceso. Si no hay una visión clara de hacia dónde se va, será difícil encontrar los seguidores al cambio.

TABLA 1.1. Ocho errores comunes en las iniciativas de Cambio Organizativo y sus Consecuencias.

ERRORES COMUNES	CONSECUENCIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Permitir un exceso de complacencia. 2. No crear una coalición rectora suficientemente fuerte. 3. Infravalorar el poder de la visión. 4. Dedicar solamente un esfuerzo del 10% a comunicar la visión. 5. Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión. 6. No generar éxitos a corto plazo. 7. Cantar victoria demasiado pronto. 8. No anclar firmemente los cambios en la cultura organizativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las nuevas estrategias no se implementan correctamente. 2. Las adquisiciones no consiguen sinergias esperadas. 3. La reingeniería de procesos se prolonga y los costes aumentan. 4. Las regulaciones de empleo no consiguen controlar los costes. 5. Los programas de calidad no generan los resultados esperados.
<p>Fuente: Kotter, J. "Al frente del Cambio". Empresa Activa. Barcelona. 2007.</p>	

La comunicación es otro de los errores más comunes. No esforzarse en comunicar de forma clara, concisa, convincente y de forma reiterada el por qué del cambio, hacia dónde vamos y cuál es el camino a recorrer, qué vamos a conseguir, cuáles son las bondades del proceso de cambio, y que cuestiones debemos modificar, eliminar o adquirir por el camino son aspectos que no se comunican todo lo que se debería.

Los errores que se cometan en el proceso de transformación tienen unas consecuencias claras (véase tabla 1.1), siendo la principal el hecho de que las nuevas estrategias no se lleguen a implementar o se reduzcan. A partir de ahí en cascada llegan las demás: sobre costes, incumplimiento de plazos, no se generan los resultados esperados, entre otros.

La tendencia de muchos directivos es a saltarse algunas de las etapas de cualquier proceso de cambio y esto conduce, casi siempre, directamente al fracaso (Kotter, 2007), entre otros motivos por el aumento de las resistencias al cambio. La presión por la generación de resultados hace que muchas organizaciones opten por saltarse los primeros pasos, es decir, permitir el exceso de complacencia, no crear el equipo o los equipos de liderazgo que sean los conductores del cambio, no establecer una visión sensata y, por último, no comunicar adecuadamente.



Cuando se combinan culturas resistentes al cambio con directivos que no han sabido cómo generar el cambio, el fracaso es seguro (Kotter, 2007). Esta es una de las premisas de una investigación, la falta de habilidades directivas asociadas a los procesos de cambio.

Uno de los errores más comunes en los procesos de cambio es el pensar que con ejer-

cer una “gestión directiva” es suficiente para llevar a cabo el proceso de transformación. Sin embargo, para que la transformación sea exitosa debe de existir entre un 70 a un 90% de liderazgo y entre un 10 y un 30% de gestión directiva (Kotter, 2007).

Atendiendo a la definición de liderazgo *“un conjunto de procesos que, ante todo, crea organizaciones o las adapta a los cambios importantes. El liderazgo define el aspecto que debería tener el futuro, convence a las personas de esta visión y la inspira para que dicha visión se haga realidad pese a los obstáculos”* (Kotter, 2007) se entiende el por qué es necesario que exista un liderazgo fuerte en un proceso de cambio. El líder será el que entusiasme, emocione e ilusione a los miembros de la organización para continuar por el camino para llevar a cabo el proceso de transformación.

TABLA 1.2. Gestión Directiva vs Liderazgo.

GESTIÓN DIRECTIVA	LIDERAZGO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación y presupuesto. 2. Organización de la estructura y dotación de personal. 3. Supervisión y resolución de problemas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de la visión y estrategias. 2. Convencer a las personas. 3. Motivar e inspirar
	
Proporciona cierto grado de previsibilidad y orden y genera las victorias tempranas previstas a corto plazo.	Los cambios que produce suelen ser drásticos, y al tiempo muy útiles para el proceso de transformación.
Fuente: Adaptado de Kotter, J. “Al frente del Cambio”. Empresa Activa. Barcelona. 2007.	

En el tabla 1.2, se puede observar cuáles son las bondades de hacer una gestión directiva y de ejercer liderazgo. No son incompatibles, sino complementarias en su justa medida en función del momento en el que se encuentre la organización en el proceso de cambio.

Es necesario asegurarse que la organización cuenta con los suficientes líderes que estén consolidados y garanticen ser los líderes del proceso de cambio.

El equipo rector del cambio debe tener habilidades tanto de gestión directiva como de liderazgo y trabajar conjuntamente como equipo. La primera conseguirá mantener el proceso bajo control y la segunda se encarga de dirigir el cambio.

La combinación de estas dos características conduce a transformaciones que se frustran por tener excelentes gestores y malos líderes, y de igual forma con fantásticos líderes y gestores faltos de experiencia. El escenario más favorable es tener un equipo equilibrado entre líderes y gestores y exista un verdadero trabajo en equipo independientemente de quién sea el jefe (Kotter, 2007).

El principal reto en cualquier organización es el de liderar el cambio. El liderazgo es el que puede motivar, e ilusionar las acciones que conduzcan el cambio de conducta. El liderazgo es el único que puede conseguir que cambio se aferre y arraigue en la cultura de la organización (Kotter,2007).

El liderazgo empieza por una o dos personas y deberá incrementarse en la organización desde los diferentes departamentos o áreas de actividad y que contribuirán a que el proceso de cambio continúe. Es fundamental encontrar a las personas adecuadas que tengan una posición de poder fuerte, que tengan habilidades de liderazgo y gestión, con experiencia y gran credibilidad.

El funcionamiento del equipo de liderazgo tiene un componente esencial, la confianza. Kotter coincide con Lencioni³ en que la primera causa de disfunción de un equipo es la falta de confianza. La generación de confianza no es algo habitual en muchas organizaciones. Conseguir generar entendimiento mutuo, respeto y atención son indicadores de existencia de confianza. El elemento crucial, además de la confianza, del trabajo en equipo es tener un objetivo común que combine razón y corazón, es decir, que sea sensato y a la vez atractivo.

Crear la confianza en el equipo por parte del líder ayudará a concentrarse en los resultados del proceso de cambio, a dominar los posibles conflictos internos que surjan en el camino, a conseguir el compromiso de los miembros del equipo que son los agentes de cambio y a que todos y cada uno acepten las responsabilidades para llegar a conseguir el objetivo común, el cambio.

1.5. El Cambio Cultural

La cultura organizativa tiene un papel fundamental en los procesos de cambio. Modificar la cultura de cualquier institución no es fácil, y puede convertirse en la principal resistencia al cambio.

La cultura tiene un papel muy importante en la realidad de las organizaciones. Ubica a los miembros de la misma sobre la forma comúnmente aceptada de hacer y entender las tareas. La cultura es el conjunto de significados que las personas de la organización aprenden y comparten tácitamente y transmiten a todas las personas que se incorporan. La cultura puede haber sido creada de forma consciente por parte de los máximos responsables de la organización o, simplemente haber evolucionado con el paso del tiempo. La cultura organizativa es un activo intangible de la institución y muy fuerte.

³Lencioni, P. "Las cinco disfunciones de un equipo". Empresa activa. Barcelona.2002.

La cultura es importante para que la organización alcance el éxito. Ofrece al personal de la misma una identidad y una visión de la organización. Si la cultura está definida y las organizaciones se preocupan por trabajarla, éstas consiguen continuidad por parte de los trabajadores gracias a la identificación que tienen con la institución y su cultura.

Sin embargo, en las organizaciones conviven varias culturas. Culturas que se compli- can en función de si la organización actúa en países distintos o tienen dispersión geo- gráfica dentro del mismo país, e incluso en diferentes negocios dentro de la misma institución, son las denominadas subculturas.

Las culturas suelen ser bastante estables, cambian lentamente, excepto en los casos de crisis profunda, o cambio de dueño o fusión con otra institución, son cambios difí- ciles para cualquier tipo de organización. Sin embargo, es especialmente delicado cuando se trata de una institución o empresa del sector público. La cultura se va con- solidando en el tiempo cuando en las organizaciones se encuentran personas que comparten sus valores.

A la pregunta de si la cultura puede cambiar, diversos autores indican que es muy difícil y además que se requiere de un plazo largo y de un sinfín de diferentes acciones. Davis y Newstron consideran que los métodos para el cambio de cultura son efectivos (en escala decreciente) los siguientes:

TABLA 1.3. Efectividad de los Métodos para el cambio de cultura.

Probabilidad	Efectividad	Métodos de cambio cultural
ALTA	Probable	Comunicación de apoyo a la alta dirección. Formación de los empleados. Declaración de valores. Retribución de conductas.
MEDIA	Moderada	Uso de anécdotas y mitos. Reconocimiento público de héroes y heroínas.
MÍNIMA	Mínima	Empleo de lemas. Nombramiento de un responsable de la cultura.

Fuente: M. Alles según Davis y Newstron. 2007.

Las organizaciones que inician un cambio de cultura deberán tener en cuenta que el proceso es largo, requiere de un liderazgo fuerte, convicción y el apoyo de la máxima

autoridad de la organización y, en la mayoría de las organizaciones no son capaces de encararlo sin tener ayuda externa.

Para el objeto de esta tesis la cultura y el liderazgo son dos variables importantes que influyen en el proceso de cambio. Los líderes son ejemplo de la cultura de la organización para el resto de empleados y ello les hace tener una responsabilidad mayor cuando se inicia un proceso de cambio. El tipo de liderazgo que se ejerza, la visión del cambio, los valores asociados a la transformación, la comunicación que los líderes, agentes de cambio, realicen, sus comportamientos y conductas serán observados e imitados por todos los empleados. Por ello, es fundamental que liderazgo, cultura y cambio estén alineados.

1.6. El objeto de estudio

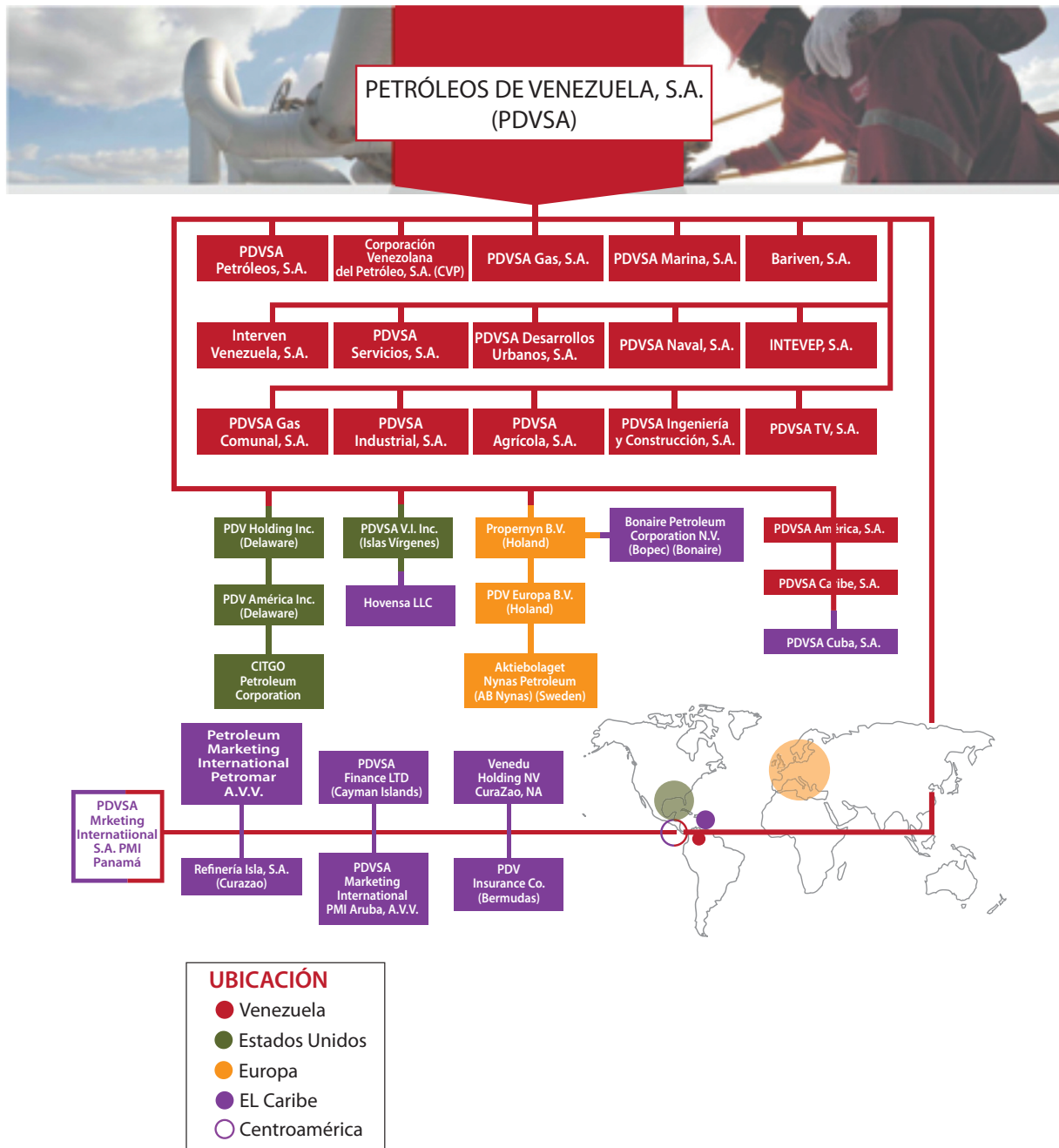
a. El cambio cultural en la unidad de negocio de Exploración y Producción de Petróleos de Venezuela S.A.

Petróleos de Venezuela S.A. (en adelante PDVSA) es una empresa venezolana es creada por el Ejecutivo Nacional el 1 de enero de 1976 para reemplazar a las operadoras petroleras internacionales (Exxon, Mobil, Shell, Texaco, Gulf Oil, entre otras) y la nacional CVP (corporación venezolana del petróleo), como consecuencia de los decretos presidenciales que nacionalizaron la industria petrolera en octubre de 1975. PDVSA queda como matriz del resto de filiales distribuidas por todo el territorio venezolano. Se dedica a la exploración, explotación, refinación, transporte y comercialización del crudo en los mercados internacionales. Está subordinada al Estado venezolano. El ente rector de la política petrolera venezolana es el Ministerio del Poder Popular de Petróleo⁴ y además supervisa y controla las operaciones de la corporación PDVSA. Actualmente está compuesta por más de una veintena de filiales sitas tanto en Venezuela como en otras partes del mundo (véase gráfico 1.1.) y sus funciones también incluyen *la promoción o participación en actividades dirigidas a fomentar el desarrollo integral, orgánico y sostenible del país, incluyendo las de carácter agrícola e industrial, elaboración o transformación de bienes y su comercialización y prestación de servicios para lograr una adecuada vinculación de los recursos provenientes de los hidrocarburos con la economía venezolana*⁵.

⁴En los años objeto de la investigación se denominaba Ministerio del Poder Popular de Energía, Petróleo y Minas.

⁵<http://www.pdvsa.com/index.php?lang=es>

GRÁFICO 1.1. Organigrama PDVSA.

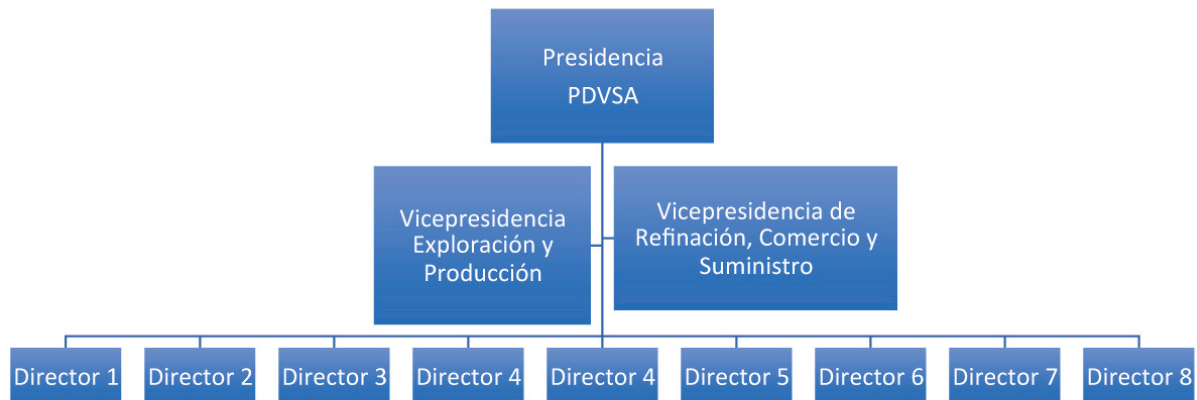


Fuente: http://www.pdvsa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6537&Itemid=570&lang=es

Durante el periodo objeto de la investigación no existían gran parte de las filiales actuales, siendo la más importante en el año 2005 la representada en el gráfico 1.2., Exploración y Producción (en adelante EyP) por ser la encargada de explorar y producir petróleo y la más afectada por la huelga petrolera y la salida de casi veinte mil personas.

En el gráfico 1.2. se puede apreciar el organigrama correspondiente a la Junta Directiva de PDVSA entre los años 2005 y 2008 que permaneció sin cambios. El presidente de PDVSA y el ministro del Poder Popular de Petróleo y Minería eran la misma persona. Rafael Ramírez fue nombrado ministro por el presidente Chávez en el año 2002 y en

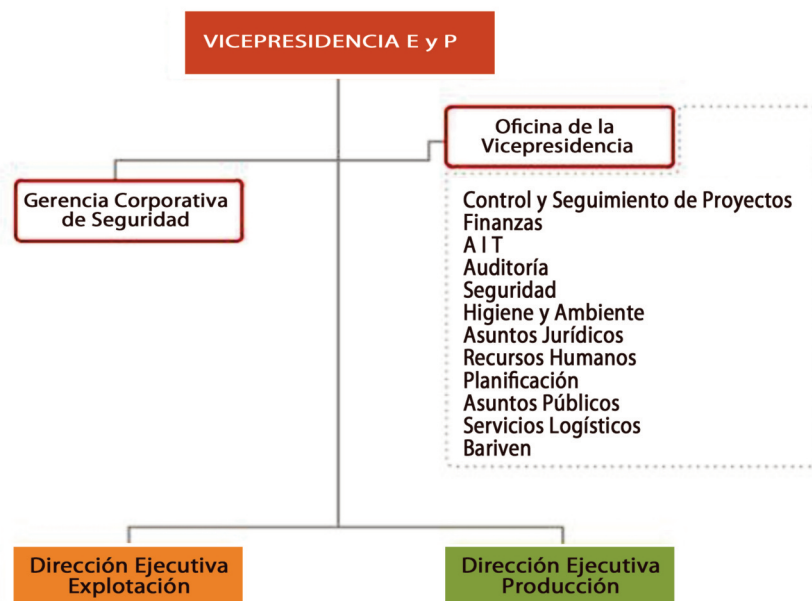
GRÁFICO 1.2. Organigrama PDVSA. Junta Directiva (2005 - 2008)



Fuente: elaboración propia.

2004 presidente de PDVSA, puesto en el que estuvo hasta septiembre del año 2014. Diez años diseñando las políticas públicas petroleras y, al tiempo, gestionando la empresa pública más importante del Estado venezolano.

GRÁFICO 1.3. Organigrama de la Vicepresidencia de Exploración y Producción.



Fuente: Organigrama de la Vicepresidencia de EyP, 2005. I

Es de destacar como en la Oficina de la Vicepresidencia se encuentran todas las áreas funcionales de la organización, incluyendo Recursos Humanos, no siendo transversal en la corporación.

El **objeto de estudio** consiste en determinar **los cambios producidos en EyP entre los años 2005-2008** como consecuencia de una de las intervenciones realizadas para la gestión del cambio inducido que se produjo en la corporación tras el último paro cívico nacional que tuvo lugar en diciembre de 2002.

La aprobación de la Ley Orgánica de hidrocarburos Gaseosos en 1999 y la Ley orgánica de hidrocarburos, mediante poderes habilitante⁶, creó el marco jurídico del sector de los hidrocarburos en Venezuela. Leyes muy protestadas por un elevado número de los ejecutivos, los gerentes y los empleados de PDVSA, principalmente porque ellos decían defender la “meritocracia” en la asignación de los puestos ejecutivos de la junta directiva de la corporación (Lander, 2004, pág 13-32). Sin embargo, hacer transparente a PDVSA significaba reducir poder, prebendas y privilegios a estos colectivos de ejecutivos y gerentes, para que sea el Estado venezolano, a través del Ministerio de Energía y Minas el que diseñe, implemente y de seguimiento a las políticas públicas del sector de los hidrocarburos en Venezuela.

Se produjeron cuatro paros cívicos nacionales, siendo el último, el acaecido el 2 de diciembre del 2002 el que tuvo unas consecuencias nefastas para PDVSA y Venezuela, entre las que nos interesan para el objeto de esta investigación, el despido de 18.756 personas (aproximadamente el 40% de los trabajadores de PDVSA en 2002) (Provea⁷, 2003, pág 47), decisión tomada por el Ministerio de Energía y Minas (MEM) y la junta directiva de PDVSA como parte de las medidas adoptadas para la reactivación de la empresa.

Cabe señalar que los despidos fueron en menor medida en lo que en PDVSA se denomina “nómina menor” que corresponde con los obreros, siendo de un 28% (Ellner, 2003). Fue en los puestos ejecutivos y gerenciales (nómina mayor) donde el porcentaje de despidos fue muy superior.

La industria nacionalizada, denominada vieja PDVSA, heredó la cultura, las costumbres y los valores de las empresas transnacionales. Esta cultura fue interiorizada por los trabajadores petroleros. Los mismos trabajadores que, en un elevado número, participaron en el paro cívico nacional de diciembre de 2002 cuyo objetivo era la paralización de PDVSA (Lander, 2004, pp 13-32). Dicha paralización no se produjo gracias a la participación de líderes petroleros que emergieron dentro de la organización, del propio pueblo venezolano y del sector militar⁸. La producción de barriles de petróleo diarios cayó de 2.672.000 b/d a 25.000 b/d⁹.

⁶La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en sus artículos 203 y 236 establece que la Asamblea Nacional, con el voto favorable de las tres quintas partes de sus integrantes, podrá delegar en el presidente de la República, mediante Ley habilitante, la atribución de dictar decretos, con fuerza de ley, dentro de las directrices, propósitos y materias que es ley establezca.

⁷PROVEA. Programa venezolano de educación acción en derechos humanos. Organización no gubernamental con énfasis en los derechos económicos, sociales y culturales (DESC) creada en 1988. www.derechos.org.ve/provea

⁸Ramírez, Rafael. “Los trabajadores petroleros están al servicio del pueblo”. Serie Discursos. 2005. PDVSA.

⁹Presentación pública del Embajador de Venezuela en Washington, Bernardo Álvarez, “Venezuela: A Competitive and Sustainable Player in the Energy Sector”. Mayo 2003. Datos similares a los ofrecidos por la Oficina de Asesoría Económica y Financiera de la Asamblea Nacional (OAEF) de Venezuela en marzo de 2003.

Las estructuras y cuadros de liderazgo que se crearon para resolver la crisis dificultaban la sustentabilidad de la empresa en el tiempo, a pesar del alto compromiso manifestados por los equipos gerenciales para lograr cambios estructurales en la industria y en el país, así como el interés manifestado por parte de los trabajadores por participar en los procesos y proyectos operativos y sociales¹⁰.

Las personas que salen de la compañía, lo hacen principalmente de Exploración y Producción que es la filial encargada de la producción de petróleo. Las direcciones afectadas son las medulares, esto es, recursos humanos, finanzas, logística, servicios informáticos, prevención, control y pérdidas, entre otras. Junto con las personas desaparece la historia, es decir, archivos físicos y electrónicos.

La capacidad de las organizaciones para hacer frente a cambios es diferente en función del contexto que se encuentre. En un contexto turbulento, con cambios internos, cambios políticos y económicos directamente relacionados con la gestión de la organización, como es el caso de PDVSA, en el que el cambio de gobierno afecta al nombramiento de los máximos responsables de la empresa. El conflicto entre la gerencia de PDVSA y el gobierno de Chávez causado por la reforma petrolera condujo a la inestabilidad de la organización durante más de dos años, con tres paros cívicos, un golpe de Estado en abril de 2002 y un último paro cívico que, pareció un intento de golpe de Estado al tratar de paralizar la principal empresa del Estado, PDVSA.

En el caso de la dirección de Recursos Humanos de PDVSA se perdieron prácticamente todos los procesos que se desarrollaban en la industria, desde la selección de personal, los planes de carrera, los planes de sucesión, los perfiles competenciales por puesto de trabajo, pasando por los planes de formación, o las evaluaciones de desempeño. Esta dirección corporativa ha tardado en recuperarse casi diez años y ello ha significado que los negocios de la compañía han tenido que buscar soluciones a los problemas de recursos humanos que se fueron planteando después de los acontecimientos de diciembre de 2002.

De las diferentes acciones que llevó a cabo la Vicepresidencia de Exploración y Producción para potenciar el cambio, esta investigación estudiará, en concreto, una de ellas. Se trata de una acción integral desarrollada para los directivos, que significaba la interiorización colectiva de los valores propios del servicio público, donde la vocación de servicio es uno de los pilares, basándose en la idea central de que la administración ha de trabajar para el pueblo. Se trata del Programa de Fortalecimiento Gerencial, con el que PDVSA quería conseguir:

- Que las personas de los niveles gerenciales interiorizaran que PDVSA es una

¹⁰Intramuros Gerencia Exploración y Producción, abril 2005.

empresa del Estado y no una transnacional.

- Concienciar que en el desarrollo de actividad petrolera debe establecerse un equilibrio entre los aspectos sociales y los operativos.
- Potenciar el papel de los gerentes, subgerentes y superintendentes como figuras de máxima responsabilidad en las gerencias territoriales, dotándoles de las herramientas, habilidades y destrezas necesarias para afrontar los cambios que estaban viviendo en ese momento¹¹.

Así, el objeto de estudio de esta investigación se centrará en los cambios producidos en las personas, las actitudes, los valores, las competencias, el estilo de liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones. El estudio se realiza a los niveles directivos de la petrolera, y en concreto, en el negocio de Exploración y Producción (EyP), a nivel país, en las localizaciones denominadas EyP Occidente, EyP Oriente y EyP Centro-Sur.

Se trabajó sobre el nivel directivo porque los trabajadores que quedaron, operarios de base, y muchos menos ingenieros responsables o con capacidades técnicas importantes, consiguieron salir adelante y volver a subir la producción de petróleo, y tuvieron que asumir innumerables responsabilidades para las que no estaban preparados.

Los años 2003 y 2004 los pasaron preocupados por volver a tener la estructura necesaria para aumentar la producción de barriles en los niveles en los que estaban antes del paro petrolero. Y es a partir de este momento cuando los nuevos directivos, empiezan a detectar problemas. Las nuevas responsabilidades significaban tener que liderar y dirigir a cientos y miles de personas, crear equipos, elaborar documentos estratégicos, controlar la gestión de lo que hacían, buscar nuevos proveedores de muchos servicios, elaborar contratos, normativas, etc. y todo ello bajo unos lineamientos políticos muy claros (el principal: “el petróleo es del pueblo”). La cúpula directiva de PDVSA se hace eco de estos problemas y, en concreto, en Exploración y Producción (en adelante EyP), su vicepresidente considera fundamental invertir en la formación de los trabajadores de PDVSA, no solo de sus directivos, sino de los jóvenes, técnicos, para poder preparar el recambio generacional en la industria. A partir de 2005 comienzan una serie de programas de formación en el propio país y fuera de él. PDVSA EyP prepara una Plan de Formación y dentro de él desarrolla convenios de colaboración con Universidades y Centros Especializados con el fin de especializar a sus trabajadores. Algunos ejemplos: Universidad de Aberdeen, ISE (Instituto Superior de la Energía de Repsol), IFE (francés), Robert Gordon, entre otros.

Estos hechos supusieron tener que diseñar, a gran velocidad, un proceso de gestión del cambio para crear: una nueva estrategia que significa, cambio de valores, cambio de filosofía, cambio de identidad e imagen corporativa, cambio en la comunicación y

¹¹Guía del Plan Corporativo de PDVSA 2006_12.

cambio en la orientación, para finalizar con un cambio de estructura. De este modo, se buscaba neutralizar los efectos no deseados de un cambio que no buscó la organización.

El cambio producido en PDVSA se diferencia del de otras compañías en que las personas que estaban eran, en número, muy inferior, y en capacidades directivas, tenían una menor preparación. Esto es, las personas conductoras del cambio cultural debían prepararse de forma muy rápida para poder llegar a los niveles de efectividad que la compañía requería.

Los cambios producidos fueron de todo tipo, desde el cambio de estrategia de la empresa, en el que su propósito ya no solo es producir petróleo, creándose nuevas unidades de negocio, donde se incluye la dimensión social, es decir, se comenzaron a trabajar desde la empresa políticas públicas de educación, salud, desarrollo económico, entre otras. Estas nuevas unidades de negocio se denominaron “Misiones” y llevaron servicios públicos a territorios del país y poblaciones, bien marginadas, bien poco accesibles, o por ser colectivos desfavorecidos.

En la tabla 1.1 se recogen las diferentes misiones que con las que se iniciaron a partir de 2003, donde se puede observar la variedad de servicios públicos de los que se encargaba PDVSA.

TABLA 1.4. Nuevas unidades de negocio: las misiones.

MISIÓN	SERVICIO QUE PRESTA	FECHA DE INICIO (OFICIAL)
⇒ Barrio Adentro	Salud	16/4/2003
⇒ Sucre	Bachilleres sin cupo	10/7/2003
⇒ Piar	Desarrollo minero	1/10/2003
⇒ Guaicaipuro	Ayuda a los pueblos indígenas	12/10/2003
⇒ Miranda	Entrenamiento FAN	19/10/2003
⇒ Robinson II	Educación	28/10/2003
⇒ Ribas	Educación secundaria	17/11/2003
⇒ Mercal	Distribución alimentos	10/01/2004
⇒ Vuelvan Caras	Educación	12/03/2004

Fuente: elaboración propia a partir de Arraiz Lucca (2016).

El coste de las misiones también fue un factor importante que impactó en PDVSA y en su cuenta de resultados económicos. En el año 2003 el coste de las misiones ascendió a 249 millones de dólares, mientras que en 2004 ya se encontraba en los 1242 millones de dólares (Arraiz Lucca, 2016: 355-357).

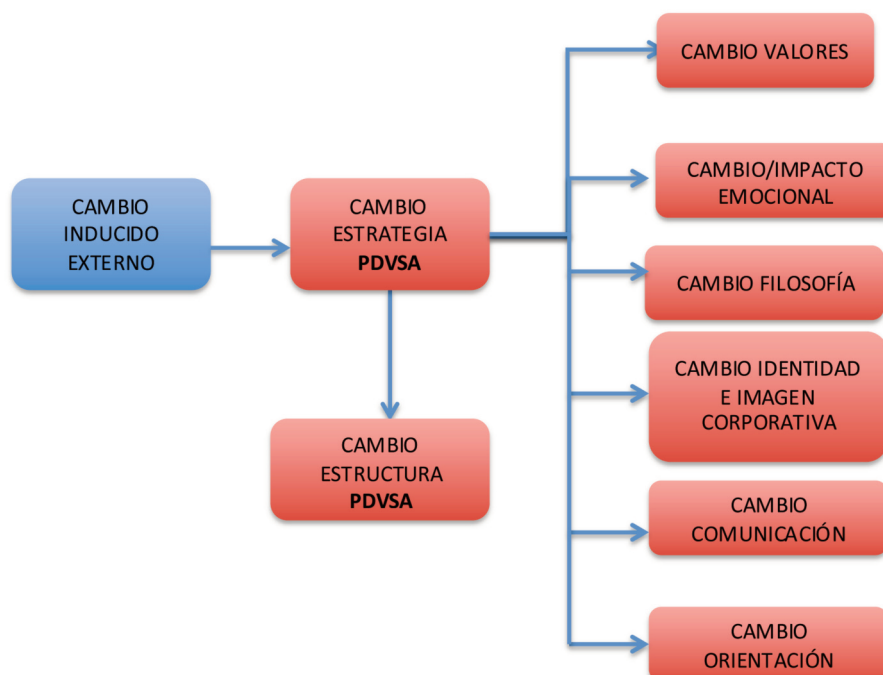
Otro de los cambios estratégicos fue la formación de empresas mixtas a partir del año 2006. La apertura petrolera hacia fuera de Venezuela se realizó con la creación entre

2006 y 2008 de 19 empresas mixtas, donde PDVSA tenía, inicialmente el 50% de las acciones y muy rápidamente paso a ser el 60%. Las crearon con 21 empresas de diferentes partes del mundo, con la idea de que se encargaran de explorar, producir o refinar el petróleo usando la tecnología de estas empresas extranjeras. (Arraiz Lucca, 2016: 356).

La política internacional de PDVSA también cambia de orientación. El presidente Chávez consideraba el petróleo como un elemento estratégico para negociar y en su idea de disminuir la dependencia con los Estados Unidos de América (que les compraba un millón de barriles diarios) desarrolló una estrategia internacional que llevó a Venezuela a establecer “Convenios de Cooperación” con diferentes países. El primero con el que se iniciaron estos convenios fue Cuba, al que Venezuela le enviaba todos los días 53.000 barriles diarios de petróleo y ellos a cambio, enviaron a Venezuela médicos para poder prestar servicio en los programas sociales de PDVSA, las misiones. Cuba era el único país que podía revender el crudo que le enviaba Venezuela. Posteriormente se hicieron otros acuerdos con los países de centro américa (PetroCaribe) y se iniciaron los primeros acuerdos con China. (Arraiz Lucca, 2016).

Así mismo, se produce un cambio de estructura (véase gráfico 1.3.) para poder adaptarse a los nuevos retos que se le presentan. El cambio en los valores y de filosofía de empresa, otro de los cambios más importantes donde la idea de lo “público”, de que el petróleo es del pueblo, cambia la orientación de la empresa. Por otro lado, se producen cambios de identidad e imagen corporativa, pasando, por ejemplo, a ser el rojo, el color corporativo de la organización. La comunicación es otro de los cambios, tanto en el estilo como en los contenidos y en quiénes son los emisores de los mensajes.

GRÁFICO 1.4. Cambios producidos en PDVSA.



Fuente: elaboración propia.

El impacto en las personas también produce cambios de carácter emocional. El impacto en los miedos, la confianza en los demás, la inteligencia emocional es grande y son cambios que transforman a las personas, haciendo que su comportamiento en la nueva situación sea diferente, especialmente en el colectivo objeto de estudio, los gerentes de EyP.

Ante esta situación los directivos de PDVSA EyP necesitaban acciones de formación específicas, adaptadas y en el propio país, primero por el número (cerca de mil directivos) y después el ritmo de trabajo, los niveles de producción, y la crisis en la que vivían no permitían el poder sacarlos durante un periodo medio de tiempo.

1.7. Delimitación del objeto de estudio

a) Lo que no es el objeto de estudio.

No son objeto de estudio, los cambios políticos, sociales y económicos acaecidos durante los años objeto de investigación. Tampoco se estudiarán las acciones desarrolladas por PDVSA EyP durante los años delimitados para el objeto de estudio de carácter técnico y especializado. No son objeto de estudio la totalidad de las acciones que PDVSA EyP desarrolló durante los años objeto de esta investigación. Únicamente se estudiará una de las muchas realizadas, concretamente la denominada Programa de Fortalecimiento Gerencial.

b) Lo que sí es el objeto de estudio.

El objeto de estudio es fluido, que se produce por diferentes variables independientes. No solo por el liderazgo sino también por inputs externos: cambio económico, precio del petróleo y el Plan Siembra Petrolera (PSP). Se buscará la congruencia entre el PSP y la cultura de PDVSA, pues debe ser necesario que se adapte a la estrategia.

El cambio de la organización, los valores, el liderazgo y el compromiso de los niveles gerenciales de PDVSA EyP entre los años 2005-2008 será objeto de nuestra investigación. Qué cambios se producen tras la ejecución de la acción para la gestión del cambio que se va a estudiar, una de las realizadas por la organización, es decir, cómo ha sido el cambio cultural y cómo las habilidades directivas y los valores han influido o no en la definición de la nueva cultura de PDVSA.

1.8. Objetivos de investigación

Los objetivos generales de la investigación son:

- Conocer la situación de partida de la organización, PDVSA EyP en el año 2005.

- Detectar los cambios estructurales y de la organización, así como las referentes a las políticas de personal.

En cuanto a los objetivos específicos:

1. Situación de partida de PDVSA EyP

- Conocer y analizar cómo está organizada PDVSA EyP en el año 2005.
- Averiguar cómo son las políticas de nombramiento de los directivos de las unidades de negocio.
- Someter a consideración especial las variables pública y política en el diseño organizativo de PDVSA EyP.
- Determinar cómo es la estabilidad de los puestos directivos, así como los cambios y rupturas de liderazgo.
- Evaluar como son los procesos de comunicación interna de PDVSA EyP.

2. Detectar cambios estructurales, organizativos y de políticas de personal

- Medir los valores de partida y su variación en el período 2005-2008.
- Establecer el grado de compromiso organizativo y su evolución.
- Determinar las variaciones desarrolladas en el liderazgo y en sus tipos.
- Analizar cómo es la participación en la toma de decisiones.
- Definir las estrategias explícitas y no explícitas de la JD de PDVSA EyP y su alineamiento con el Plan Siembra Petrolera.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. Estrategia metodológica

2.2. Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación.

2.3. Métodos, procedimientos y técnicas de recolección de datos.

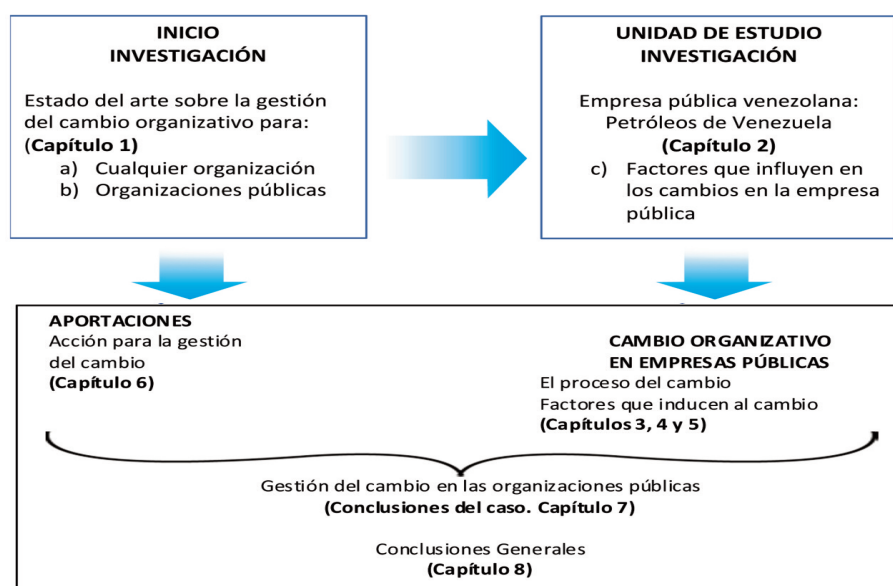
Una vez finalizada la presentación del objeto de estudio y del estado del arte, este capítulo tiene como objetivo describir la metodología de investigación que se ha llevado a cabo.

En el gráfico 2.1. se recoge el esquema general de la investigación, que comienza con la definición del objeto de estudio en el capítulo 1 de este documento, para continuar con la definición de la unidad de análisis y los factores que influyen en la gestión del cambio que se abordarán.

A continuación, en los capítulos 3, 4 y 5 se trabajará el marco teórico de la investigación, donde se recogen las diferentes teorías y enfoques sobre la gestión del cambio y sus particularidades para el sector público, cómo es el proceso de cambio, las resistencias y facilitadores del mismo para finalizar con los factores que inducen al cambio.

El capítulo 6 describe el caso, objeto de análisis, sobre una acción de intervención en Petróleos de Venezuela, S.A, en concreto, en Exploración y Producción durante tres años consecutivos, entre 2005 y 2008.

GRÁFICO 2.1. Esquema general de la investigación



Fuente: elaboración propia.

En el capítulo 7 se sintetiza el análisis de los resultados obtenidos en la intervención en PDVSA, haciendo hincapié en los cambios en el desarrollo de los valores de la organización, los cambios organizativos, así como las acciones que potenciaron los cambios y su contribución al nuevo modelo de gestión organizativa en PDVSA EyP.

Para finalizar el capítulo 8, de conclusiones generales, se explicitan los éxitos de la intervención, y que a que cambios organizativos contribuyó en PDVSA, en base a las teorías de la gestión del cambio.

2.1. Estrategia metodológica

En esta investigación se propone analizar los cambios e impactos de uno de los programas dirigidos a directivos que PDVSA EyP utilizó para acometer el cambio que se produjo a partir de diciembre de 2002, y en concreto entre los años 2005 y 2008.

A partir de la experiencia en esta empresa pública venezolana se identificarán algunas de las variables que inciden en los procesos de cambio y que tienen que ver con el nivel directivo de las organizaciones. Así mismo, se analiza la relación de las citadas variables con las teorías o modelos de los procesos de cambio organizativo para finalizar con la explicación de los resultados obtenidos y establecer las conclusiones que contribuyan a una mejor comprensión de la cultura organizativa en las empresas públicas.

La estrategia metodológica utilizada es la triangulación para poder proporcionar una mayor objetividad, confiabilidad y validez a los resultados obtenidos de la investigación cualitativa. El objetivo principal del uso de esta estrategia es incrementar la validez de los resultados de la investigación, depurando las deficiencias de un método de recolección de datos y el control del sesgo del investigador. Así cuánto mayor es el grado de triangulación mayor es la fiabilidad de las conclusiones obtenidas (Denzin, 1970).

La triangulación significa hacer uso de varias estrategias para aproximarse al mismo fenómeno a estudiar. Al hacer esto, las debilidades de cada una de las estrategias no se sobreponen con las de las otras y, sin embargo, sus fortalezas se suman (Benavides M. y Gómez-Retrepo C., 2005)

El uso de una sola estrategia puede hacer más vulnerable a sesgos y fallos metodológicos propias de cada metodología. Con la utilización de la triangulación nos aproximamos al objeto de estudio desde diferentes perspectivas lo que permite aumentar la validez y consistencia de los resultados obtenidos.

En este sentido, la divergencia de los resultados derivados del uso de diferentes métodos nos permite tener otras oportunidades para entender la realidad organizativa (Paul, 1996). Para ello, el investigador se situará en un nivel de análisis mucho más

profundo y esto le dará acceso a descubrir dinámicas no percibidas hasta entonces. Las interpretaciones del fenómeno estudiado podrán ser más complejas.

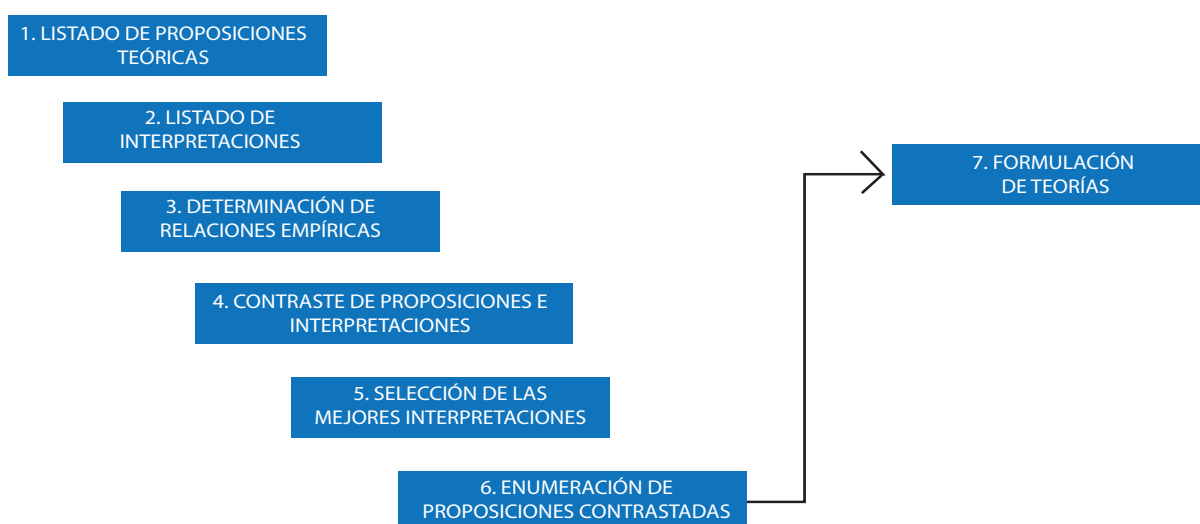
Una de las ventajas de la triangulación es que cuando mayor sea la variabilidad de metodologías se puede elaborar una perspectiva más amplia en cuanto a la interpretación del fenómeno, señalando su complejidad y permitiendo poder realizar nuevos planteamientos. En el caso de que los resultados obtenidos sean similares desde las diferentes metodologías, significa que los hallazgos son corroborados. Esto permite no solo validar la información, sino también profundizar en la comprensión del fenómeno.

De los diferentes tipos de triangulación que define Denzin en esta investigación se utilizará la triangulación de datos y la de teorías, buscando analizar el mismo fenómeno desde acercamientos diferentes. La triangulación de teorías está orientada al contraste de hipótesis causales rivales (Smith, 1975), lo que permitió confrontar teorías entorno al cambio.

La triangulación teórica presenta ventajas indudables. Una de ellas es que confirma o niega un mayor número de proposiciones teóricas. También tiene en cuenta un abanico más amplio de interpretaciones. Es importante destacar que este tipo de triangulación contempla proposiciones que contradicen los sistemas teóricos imperantes. De esta forma, las explicaciones alternativas son tenidas en cuenta desde el inicio.

El proceso de triangulación de teorías se representa según el gráfico 2.2.

GRÁFICO 2.2. Proceso de triangulación de teoría.



Fuente: elaboración propia a partir de Denzin (1970).

Las fases descritas en la gráfico 2.2. ayudan a organizar la información y recoger todas las proposiciones teóricas relacionadas con el cambio. Con cada proposición se elabora una o varias interpretaciones, y se determina que relaciones empíricas supuestas

existen realmente. Posteriormente se desprecian las proposiciones e interpretaciones que no resisten el contraste empírico y se procede a la selección de las mejores interpretaciones, que se enumeran.

2.2. Periodo y lugar donde se desarrolla la investigación.

La investigación, de carácter cualitativo, analizará los resultados de la intervención que se desarrolló en Venezuela, en Petróleos de Venezuela S.A en la unidad de negocio de Exploración y Producción, entre los años 2005 y 2008.

2.3. Métodos, procedimientos y técnicas de recolección de datos.

Diseño

Este trabajo de investigación se realizó con base a un diseño cualitativo descriptivo, en el que se realizó:

1. Estudio y análisis de fuentes primarias y secundarias documentales, tanto de bibliografía como de documentos internos de la organización, fotografías, legislación, informes del desarrollo del programa a analizar en cada uno de los años en los que se analizan los posibles cambios. Esta fue una de las principales fuentes de información para el desarrollo de la investigación

Las fuentes secundarias estudiadas han sido tanto bibliografía específica sobre la materia objeto de esta investigación como documentos internos de PDVSA, informes de resultados de la acción específica desarrollada, estadísticas de la citada acción que sirvió de base para hacer análisis globales de resultados, impactos y cambios producidos, revistas publicadas por la organización, así como material audiovisual y fotográfico de PDVSA EyP.

La metodología cualitativa es adecuada al objeto de estudio, pues nos ayuda a estudiar un fenómeno en el propio entorno en el que sucede, en este caso, los cambios producidos en la empresa pública venezolana, PDVSA EyP. Esta metodología pone el acento en los aspectos subjetivos, como es la conducta y los comportamientos de las personas en relación con el objeto de estudio, más que los aspectos objetivos.

Es una metodología especialmente indicada para el estudio de fenómenos de carácter dinámico, en los que se considera el propio proceso como el objeto de análisis (Hurley, 1999). Este es el caso de la gestión del cambio organizativo en un periodo de tiempo limitado. Apoyan a Hurley, Van den Ven y Poole (1990) que destacan, precisamente, los procesos de cambio organizativo, como ejemplos donde la metodología cualitativa y, concretamente, el estudio de casos concretos, como la más apropiada para aproximarse.

Estudiar un caso concreto, es una investigación empírica que permite conocer el fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real. Se erige como punto de partida empírico para posteriores formulaciones más precisas de cuestiones a contrastar en otros estudios.

Esta forma de aproximación es muy recomendable para poder generar proposiciones susceptibles de ser contrastadas en estudios posteriores (Gutiérrez y Rodríguez, 1999; Mique et al., 1997; Yin, 1993, 1994).

TABLA 2.1. Elementos del diseño de la investigación y su aplicación.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
ELEMENTOS	APLICACIÓN A LA INVESTIGACIÓN
Temas susceptibles de estudio	Procesos de cambio en las organizaciones, y sus particularidades en el ámbito de las empresas públicas. Facilitadores y resistencias en los procesos de cambio. Papel de los estilos y habilidades de liderazgo en los procesos de cambio.
Objetivos del estudio	Conocer la situación de partida de la organización, PDVSA EyP en el año 2005. Detectar los cambios estructurales y de la organización, así como las referentes a las políticas de personal.
Unidad de análisis	PDVSA EyP en el proceso de cambio y factores asociados.
Hipótesis	Existe una asociación entre los cambios estructurales de PDVSA EyP y los estilos y habilidades gerenciales que ejercen sus líderes.
Criterio de interpretación	Contribución del análisis de los resultados del caso para la mejor comprensión del proceso de gestión del cambio en la empresa pública venezolana.

Fuente: elaboración propia a partir de Balbastre (2001).

La calidad del diseño de la investigación es el siguiente paso a tener en cuenta para el desarrollo del estudio, es decir, el rigor metodológico con el que se ha diseñado e implementado, así como la confianza que se derive de los resultados de la misma.

Los criterios utilizados habitualmente para determinar la calidad del diseño de la investigación (Yin, 1994), independientemente de si es cuantitativa o cualitativa, son:

a) La validez del constructo. Se refiere al nivel de credibilidad que tiene la investigación, es decir, si alcanza su objetivo (Ruiz, 1998). Para ello, se deben evitar los juicios subjetivos en la recolección de los datos y, para aumentarla se propone la utilización de diferentes fuentes de evidencias, el uso de estrategias como la triangulación, la ob-

servación o la revisión del informe por parte de los sujetos investigados (Yin, 1994). Para esta investigación, se busca la validez de los constructos mediante: la definición del objeto de estudio con un marco teórico amplio y la triangulación de datos.

b) La fiabilidad. Alude a que el fenómeno estudiado debe ser definido por investigadores varios, de similar forma, aplicando los mismos procedimientos de trabajo (Bonache, 1999). Por ello, establecer el protocolo para el análisis del estudio de caso se ha tenido muy en cuenta para aumentar la fiabilidad (Yin, 1994).

c) La validez interna no es de aplicación en esta investigación, que es de tipo descriptivo, pues busca la coherencia entre el significado de las categorías conceptuales para el investigador y las que le atribuyen los participantes (Yin, 1994).

d) La validez externa, o capacidad de comparación de los resultados es esta investigación con otras y por lo tanto, si son generalizables (Yin, 1994). En este caso, presentamos un caso de estudio particular por las características del país y del contexto, sin embargo, el estudio de la intervención y el diseño de la misma, y los resultados obtenidos pueden ser replicados.

Procedimientos

Las notas de campo transcritas, fotos, y todos los elementos que contiene algún tipo de información se transfirieron al software Atlas.ti Mac para realizar un análisis cualitativo de contenido temático (Weber, 1990)¹².

Las unidades de análisis fueron los fragmentos de las fuentes documentales (palabras, oraciones, párrafos) derivados de la lectura de la información manejada. El análisis se desarrolló en varias etapas. Se conformaron los códigos y las categorías de trabajo a partir de la lectura inicial de la información que se recogió de las fuentes documentales y se codificaron todos los resultados. Al tiempo se revisó toda la información recogida y se definieron las categorías de análisis. Se realizó un análisis transversal con objeto de contrastar las ideas aparecidas con las categorías de análisis.

Los resultados obtenidos del análisis se han incorporado al Apartado C de esta investigación.

¹²El análisis de contenido es una técnica de interpretación de textos, bien sean escritos, grabados, pintados, filmados, o cualquier otro soporte donde existan toda clase de registros de datos, transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos, videos. El factor común de todos los materiales es su capacidad para albergar un contenido que leído e interpretado adecuadamente nos abre las puertas al conocimiento de diversos aspectos y fenómenos de la vida social. El análisis de contenido se basa en la lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, lectura que a diferencia de la lectura común debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y válida. Lo fundamental del análisis de contenido lo que le diferencia de otras técnicas de investigación sociológica, es que es una técnica que combina la observación y la producción de los datos, y la interpretación o el análisis de los mismos.

B. MARCO TEÓRICO

CAPITULO 3. EL CAMBIO ORGANIZATIVO. DEFINICIÓN Y TIPOLOGIA.

- 3.1. Enfoques y perspectivas.
- 3.2. Definición de cambio organizativo.
- 3.3. Tipología de los cambios.
- 3.4. El cambio organizativo en las organizaciones públicas.

3.1 Enfoques y perspectivas

Dentro del universo de estudios que abordan el fenómeno del cambio organizativo, algunos se centran en una perspectiva micro, analizando los aspectos psicológicos del cambio organizativo y centrándose en lo que el cambio organizativo hace a los seres humanos.

Existen ejemplos de estudios que investigan acerca de actitudes hacia el cambio en general (Vakola y Nikolaou, 2005), otros hacia percepciones del cambio (Weber y Weber, 2001), así como acerca de estrategias para afrontar la incertidumbre (DiFonzo y Bordia, 1998) y el estrés inducido por el cambio organizativo.

El cambio organizativo es un tema de gran relevancia para las organizaciones. Se trata de un proceso en el que una organización busca optimizar su rendimiento mientras trabaja hacia su estado ideal. En este sentido, el cambio organizativo se produce como una reacción a un entorno en constante cambio, siendo así una respuesta a una situación de crisis, o bien es provocado por un líder que se desempeña dentro de la misma.

Para que un cambio organizativo resulte exitoso no se tratará de un mero proceso de ajuste, sino que también se requiere de capacidades de gestión y de liderazgo. Es por ello que son muchos los temas a considerar para lograr un cambio organizativo exitoso.

El tema del cambio organizativo tiene una historia rica y variada, siendo de dominio de toda la disciplina que trata el desarrollo organizativo y habiendo ocupado un lugar prominente en las discusiones sobre el comportamiento organizativo y la teoría de la organización a lo largo de sus respectivas historias. Por lo general, el concepto de cambio organizativo alude al cambio en toda la organización, en oposición a cambios más pequeños, como lo serían la adición de un nuevo integrante o la modificación de un pro-

grama, entre otros (Jaime Santana y Araujo Cabrera, 2009).

Hay cambios tales como la reestructuración a gran escala de equipos, o bien cuestiones tales como despidos en masa, implementación de nuevas tecnologías, fusiones empresariales, adición de grandes colaboradores, o incorporación de nuevos programas como el de Total Quality Management, la reingeniería, entre otros factores, que sí se vinculan con lo que algunos expertos denominan como cambio o transformación organizativa.

A menudo, este término designa una reorientación fundamental y radical en el funcionamiento de la organización en cuestión. El cambio exitoso debe involucrar a la alta gerencia, incluyendo al directorio y al director ejecutivo. Por lo general, hay una figura de liderazgo que inicia la tendencia hacia el cambio, desempeñando así –ya sea por ser visionario, persuasivo o consistente- un rol a modo de agente de cambio. Este sujeto suele estar a cargo de traducir la visión a un plan que resulte realista, para luego llevarlo a cabo (Franco, 2013).

Sin embargo, el cambio requiere del esfuerzo de todo el equipo. Las comunicaciones sobre las acciones orientadas al cambio deben ser frecuentes y destinadas a todos los miembros de la organización. El cambio organizativo implica que todas las estructuras de la propia organización deban ser modificadas, incluyendo planes estratégicos, políticas y procedimientos. Este cambio en las estructuras de la organización típicamente implica un proceso de descongelación, cambio y re-congelación (Lewin, 1951).

Los mejores enfoques para enfrentar las resistencias son a través de comunicaciones y del fomento de una capacitación y educación sostenidas. Se debe desarrollar y comunicar un plan y debe tenerse en cuenta que los planes cambian, lo cual también debe comunicarse.

3.2. Definición de cambio organizativo

La acepción del término cambio significa variar, alterar, mudar. Desde otra perspectiva, a la acción y efecto de cambiar se la conoce como cambio. Según Kanter (1992: 279):

"El cambio implica la cristalización de nuevas posibilidades (nuevas políticas, nuevos comportamientos, nuevos patrones, nuevas metodologías, nuevos productos o nuevas ideas de mercado) basadas en los patrones reconceptualizados de la institución. La arquitectura del cambio implica el diseño y construcción de nuevos patrones, o bien la reconceptualización de los antiguos, para hacer posibles nuevas acciones y, esperamos, más productivas".

Apoyando este punto de vista, Kanji y Moura (2003, p.229) y Lycke (2003: 206) afirman que los cambios pueden ser numerosos y también podrían incluir cambios en los procedimientos, estructuras, normas y reglamentos, tecnología, capacitación y en el de-

sarrollo y las necesidades de los clientes dentro de las organizaciones.

Por su parte, Kanter, Stein y Jick (1992: 11) consideraban que el cambio era "(...) *en el comportamiento de toda la organización*". En otras palabras, la mayoría de las organizaciones están influenciadas por cambios en el clima y ambiente organizativo, que requieren la adaptación de procesos internos (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth y Smith, 1999).

Sin embargo, agregando una nueva dimensión a la definición de cambio, el cambio no debe ser incidental y todas las iniciativas de cambio deben planificarse en consulta con los integrantes de la organización (Robbins, 1990).

Una postura similar sostiene que todas las iniciativas de cambio deben planearse activamente considerando la participación de todos los actores relevantes dentro de la organización. Además, el cambio planificado debe tener un propósito específico para que la organización permanezca en un estado que le resulte estratégicamente viable (Dunphy, 1996).

Asimismo, dicho cambio debe ser un proceso continuo y adaptativo para influenciar a los empleados con el fin de que adquieran nuevas ideas y de modo tal que las mismas sean consistentes con la dirección estratégica de la organización (Lawrence, Dyck, Maitlis y Mauws 2006).

Existen numerosas y variadas definiciones en materia de cambio organizativo, las cuales serán útiles para poder estudiar el comportamiento de las organizaciones. Es por ello que se transcriben a continuación aquellas que se considera relevantes al respecto:

"Cambio Organizativo es un proceso de cambio de ideas, costumbres, valores, actitudes, y estructuras organizativos para lograr la máxima eficiencia" (González López, 2001: 12).

"Es un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión" (Schmuck y Miles, 1971: 2).

"Es una actividad a largo plazo apoyada por la Alta Dirección, cuya finalidad es mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, sobre todo mediante un diagnóstico de administración de la cultura organizativa más eficaz, con ayuda de un consultor facilitador y con el uso de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada del comportamiento, incluyendo sobre otras cosas la investigación de la acción" (French, 1972: 123).

"El cambio organizativo es un esfuerzo a largo plazo, tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una empresa, apli-

cando una administración más eficiente y de mayor colaboración, basada en la forma de pensar del organismo y haciéndose especial hincapié en la cultura de grupos específicos de trabajo, contando con la ayuda de un agente de cambio o “catalizador” y mediante el empleo de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta, incluso la investigación de las actuaciones” (French y Bell, 1995: 35)

“El cambio organizativo constituye un esfuerzo planificado en el ámbito organizativo y dirigido desde los niveles altos de la organización y bienestar, mediante intervenciones planificadas en los procesos organizativos, utilizando conocimientos de ciencia del comportamiento” (Litterer, 1973: 251).

“Es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa. Se diseña para solucionar problemas que disminuyen la eficiencia de operación en todos los niveles; estos problemas pueden incluir la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la comunicación deficiente.” (Koontz, 1981: 350).

“El Cambio Organizativo es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la Organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizativo, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.” (Audirac Camarena, 1994: 17).

“El cambio organizativo es la aplicación sistemática y a largo plazo de los conocimientos y teoría de la ciencia comportamental como un medio de mejorar la efectividad de la organización medida por su capacidad de adaptar sus metas, estructura, cultura, estilo, etc, como respuesta al cambio.” (Stewart, 1992: 43)

“(…) es un esfuerzo planificado e integrado para mejorar la efectividad de una organización a través de la reestructuración de sus procesos, sobre el aporte de las ciencias de la conducta.” (Riccardi, 1995: 72).

De modo muy resumido, puede afirmarse entonces que a la transformación de una determinada situación en otra, se la define como cambio. Y, es posible -además- precisar el cambio que tiene lugar en las organizaciones, a través de diferentes cuestiones vinculadas al mismo:

- Por la aptitud que posea la organización de amoldarse a diversas circunstancias, ya sean intrínsecas o extrínsecas, valiéndose de la experiencia.
- Un nuevo factor o una nueva conducta dentro de la organización puede ser la causa de una serie de modificaciones estructurales que actúan sobre esta, alterando su rutina.

Por otro lado, pueden citarse como ejemplos de cambios organizativos cuestiones tales

como:

- Efectuar modificaciones en la plantilla de Recursos Humanos, en cualquiera de las jerarquías dentro de la organización.
- Establecer nuevas formas para realizar los trabajos que se desempeñan en la empresa.
- Alterar las jornadas laborales.
- Efectuar cambios de cualquier tipo en los bienes inmuebles de la organización.
- Implementar avances tecnológicos de cualquier índole.
- Alterar ya sea procedimientos, planes, esquemas o cálculos de cualquier tipo, que afectan al normal desenvolvimiento de la organización.
- Efectuar el traslado de la organización.
- Ampliar la cobertura de la organización incursionando en nuevas áreas o bien ampliar su ramo de negocios con nuevas adquisiciones.
- Modificar la estructura de la organización mediante una reforma de su diseño, ya sea de forma total o en parte.
- Proceder a fusionarse con otra organización.

En las organizaciones, el cambio es generalmente una respuesta a alguna amenaza o bien una oportunidad significativa que surge por fuera de la organización. Según Pettigrew (en Daft y Marcic, 2004), los cambios dentro de una organización tienen lugar tanto como respuesta a eventos empresariales y económicos, así como también a procesos de percepción gerencial, ya que los gerentes tienen la visión de aquellos acontecimientos que ocurren y que, según su opinión, pueden señalar la necesidad de un cambio.

En este sentido, es importante que una organización monitoree de forma continua lo que sucede a su alrededor, a partir de lo cual se podrá desarrollar un sentido de conciencia que le permitirá –a su vez- darse cuenta de la necesidad de poner en marcha cambios que mantendrán en juego a la organización. Y, para que esta pueda no solo sobrevivir sino también prosperar, el cambio debe ser considerado por la Administración, en todos sus niveles. Es necesario además contemplar cuáles son las causas del cambio que se buscará efectuar y qué es lo que realmente se necesita cambiar.

El cambio no debe ser percibido como una serie de eventos lineales dentro de un período de tiempo dado, sino como un proceso continuo y abierto de adaptación a circunstancias y condiciones cambiantes (Burnes, 1996b, Dawson, 1994).

El enfoque emergente promueve una comprensión profunda de la estrategia, de la estructura, los sistemas, las personas, el estilo y la cultura, y sobre cómo éstos pueden funcionar como fuentes de inercia que pueden bloquear el cambio o, alternatively, como palancas para fomentar un proceso de cambio efectivo (Burnes, 1996b).

Las causas externas del cambio pueden ser el resultado de cambios en el nivel de tecnología utilizado, a partir de la implementación de algún nuevo recurso tecnológico.

Entre las causas externas se encuentran también posibles cambios en el mercado, en las expectativas de los clientes, en actividades de la competencia, en cuestiones vinculadas con la calidad y con estándares, cambios en legislación gubernamental o en valores políticos, o bien cambios en la economía.

Dependiendo de su situación actual y sus aspiraciones, diferentes organizaciones reaccionarán a estos estímulos externos de diferentes maneras (Wilson, 1994).

3.3. Tipología de los cambios

Los gerentes enfrentan continuamente opciones sobre cómo responder mejor a las fuerzas para el cambio. Asimismo, hay varios tipos de cambio organizativo que pueden ser adoptados con el fin de ayudar a que las organizaciones logren el estado deseado. En general, los tipos de cambio se dividen en dos grandes categorías: una es la del cambio evolutivo, mientras que la otra sostiene un cambio revolucionario.

El cambio evolutivo es gradual, intermitente y se encuentra enfocado estrechamente (George y Jones, 2007; Miller, 1980-1982). Su propósito principal es lograr una mejora continua para adaptarse a los cambios del ambiente (Weick, & Quinn, 1999). Mientras que, en el caso del cambio revolucionario, este es rápido, dramático y ampliamente enfocado hacia un fin específico. A menudo sucede cuando el método de operación actual ya no puede satisfacer la demanda del entorno externo, por lo cual se hace necesario un cambio significativo, que debe hacerse en un corto período de tiempo para lograr mantener a la organización en funcionamiento.

Los tipos de cambio evolutivo más conocidos son la Teoría de los Sistemas Sociotécnicos, la Gestión de la Calidad Total y la Gestión por Objetivos (George y Jones, 2002; Yang, Zhou y Yu, 2009). La teoría de Sistemas Sociotécnicos enfatiza la importancia de los aspectos sociales y tecnológicos dentro de la organización durante el proceso de cambio, enfatizando el desarrollo de la asociación más óptima entre los miembros de la organización y la tecnología.

Por su parte, la Gestión de la Calidad Total representa un esfuerzo constante por parte de todas las funciones de una organización con la finalidad de encontrar nuevas formas de mejorar la calidad de todos los procesos que se llevan a cabo en la misma (Deming, 1989).

Mientras que, en el caso de la Gestión por Objetivos, se especifica la importancia de la realización de reuniones periódicas entre la Dirección y el personal a sus órdenes, con el fin de evaluar las metas futuras de trabajo, el rendimiento laboral y discutir los desafíos y obstáculos que deben afrontarse, en un intento de motivar la eficacia y la coherencia en el trabajo (Cummings y Worley, 2001).

También hay tres tipos importantes de cambio revolucionario: la Reingeniería, la Reestructuración y la Innovación (George y Jones, 2002).

La Reingeniería implica el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de todos los procesos de la organización, para lograr una mejora en su desempeño, ya sea en cuanto a reducción de costes, mejora en la calidad del servicio, en su velocidad, entre otros aspectos (Hammer y Champy, 1993).

En el caso de la Reestructuración, este cambio puede ser buscado cuando la organización experimenta un rápido deterioro en su desempeño. Por ejemplo, una organización puede buscar simplificar su estructura organizativa a partir de la eliminación de divisiones, departamentos o niveles en la jerarquía, o bien mediante la reducción de personal con el fin de reducir sus costes operativos.

Mientras que la Innovación representa el uso exitoso de habilidades y recursos orientados a crear nuevas tecnologías, o bien nuevos bienes y servicios para que la organización pueda cambiar y responder mejor a las necesidades de sus clientes (Jones, 1988).

Por otro lado, la distinción de acuerdo a los diferentes tipos de cambios organizativos puede resumirse a partir de cuatro diferentes ejes, a saber:

1. Cambio en todo el sistema

Ejemplo de cambio en toda la organización podría ser una importante reestructuración. Por lo general las organizaciones deben realizar cambios en todas sus áreas cuando precisan o buscan evolucionar a un nivel diferente en su ciclo de vida, por ejemplo, a una organización que tenga un desarrollo más estable y planificado. Para ello se requiere un cambio en la cultura de la misma.

2. Transformación

Un ejemplo de cambio por transformación está dado por modificaciones en la estructura y en la cultura organizativo, desde la estructura jerárquica. También puede ejemplificarse mediante un proceso de reingeniería, a partir del cual se tratan de desmontar los principales procesos de la organización, para luego reunirlos de una manera más óptima. Este tipo de cambio se conoce también como cambio cuántico.

Ejemplos de cambios incrementales podrían incluir la mejora continua como un proceso de Gestión de Calidad, o bien la implementación de un nuevo sistema informático orientado a aumentar la eficiencia.

3. Remediar y Desarrollar

El cambio puede estar destinado a remediar determinadas situaciones actuales, como puede ser buscar la mejora al mal desempeño de un sector o producto de la organización, o bien en su conjunto con el fin de ayudar a que la organización logre ser mucho

más proactiva y menos reactiva. Este tipo de cambio generalmente parece más centrado y urgente, porque se aborda un problema actual y de gran magnitud. A menudo es más fácil determinar el éxito de estos proyectos porque se trata de evaluar si se resolvió o no la situación problemática en cuestión.

Mientras que el cambio de desarrollo implica lograr que una situación exitosa lo sea aún más, como por ejemplo, expandir la cantidad de clientes o de productos o servicios ofrecidos. Este tipo de proyectos pueden parecer más generales y, en ocasiones si no se hacen a tiempo la organización deberá afrontar cambios correctivos.

Por otro lado, las organizaciones pueden reconocer los problemas actuales que precisan ser remediados y luego establecer una visión de desarrollo para abordar los problemas. Ante este tipo de situaciones, los proyectos siguen siendo formulados con el fin de remediarse, porque se llevan a cabo principalmente para abordar cuestiones problemáticas actuales. La finalidad del desarrollo puede o no venir a la par, pero deviene secundaria en comparación a la de remediar problemas o falencias.

4. Cambio no planeado y cambio planificado

El cambio no planificado ocurre generalmente de manera repentina, lo que hace que los miembros de la organización respondan mayormente de una manera altamente reactiva y desorganizada. Un cambio imprevisto puede ocurrir cuando el director ejecutivo abandona de repente la organización, o bien cuando se producen problemas significativos de relaciones públicas, o ante un pobre desempeño de los productos o servicios, que se traduce en la pérdida de clientes o de imagen positiva.

Mientras que, el cambio planificado tiene lugar cuando los líderes de la organización reconocen la necesidad de un cambio importante y organizan –proactivamente- un plan orientado a lograr dicho cambio. En este sentido, el cambio planeado ocurre con la implementación de un Plan Estratégico, un plan de reorganización u otra implementación de un cambio de esta magnitud (Audirac, 2000).

3.4. El cambio organizativo en las organizaciones públicas

Las organizaciones públicas a menudo necesitan implementar cambios en su gobernanza, o en el diseño y prestación de servicios públicos (Pollitt y Bouckaert, 2004; Fernández y Rainey, 2006). La implementación de estos cambios organizativos resulta un desafío considerable para las organizaciones del sector público (Kelman, 2005; Isett, Glied, Sparer y Brown, 2012; Piening, 2013; Karp y Helgo, 2008; McNulty y Ferlie, 2004).

Sin embargo, a pesar de la importancia que el cambio organizativo reviste para las organizaciones de gestión pública, éste generalmente no es estudiado como un problema de implementación (Stewart y Kringas, 2003; Olsen, 1991).

Mientras que muchos estudios se centran en el cambio en el sector público, la literatura específica de gestión pública pone en evidencia deficiencias considerables desde la perspectiva de la implementación del cambio organizativo (Kuipers et al, 2010).

La investigación de la gestión pública relacionada con el cambio organizativo se centra a menudo en los cambios organizativos en el sector o en el nivel nacional, en lugar de en el nivel organizativo (Kickert, 2010; Askim et al, 2009; De Boer et al, 2007).

Además, los estudios tienden a enfatizar el contenido del cambio (Klarner et al, 2008; Wise, 2000), en lugar de aquellos procesos a través de los cuales se implementa el cambio organizativo. Asimismo, aunque varios estudios han sugerido que las características específicas de las organizaciones públicas hacen que la implementación del cambio en dicho sector sea distinta del sector privado (Klarner et al, 2008; Karp y Helgo, 2008; McNulty y Ferlie, 2004), los estudios recientes no toman en cuenta cómo la implementación del cambio se encuentra influenciada por el contexto específico de las organizaciones públicas (Isett et al, 2012; Tummers et al, 2012).

Resulta de relevancia entonces abordar diversas cuestiones vinculadas con las organizaciones en general. En materia de hasta qué punto una organización puede implementar el cambio, existen cuatro factores que desempeñan un papel importante al respecto: la edad y el tamaño de la organización; sus sistemas técnicos; el entorno en el que se encuentra; y la naturaleza del control ejercido dentro y fuera de la misma (Mintzberg y Quinn, 1991).

En primer lugar, la edad y el tamaño de la organización son indicadores importantes de su capacidad para aceptar e implementar el cambio: *“cuanto más antigua es la organización, más formalizada es la conducta”*; *“Cuanto mayor es una organización, más elaborada es su estructura”*; *“Cuanto mayor sea la organización, mayor será el tamaño de su unidad media”*; *“la estructura refleja la edad de la industria desde su fundación”* (Mintzberg y Quinn, 1991: 340-341).

Las organizaciones jóvenes cuentan con menos tiempo para haber establecido un conjunto de tradiciones y prácticas que inhiben el cambio. Como resultado, es más probable que estas organizaciones logren ajustar y aceptar con más facilidad los cambios que se busque implementar. Por otra parte, en el caso de las organizaciones más viejas, éstas mantienen fuertes vínculos con tradiciones y prácticas establecidas, lo que dificulta la aceptación de nuevos procesos.

Las grandes organizaciones también tienden a favorecer estructuras más elaboradas y complejas y no fomentan la flexibilidad en la organización. Más bien, tienden a “especializar más su trabajo” (Mintzberg y Quinn 1991: 340). Esto, a su vez, da como resultado mayores niveles de jerarquía necesarios para supervisar o bien para coordinar

el trabajo de los empleados. Además, la formalización de las prácticas laborales lleva a aumentos en el tamaño de los grupos de trabajo, que pueden afectar las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo.

En relación con la estructura de la organización y sus orígenes históricos, ésta *“parece reflejar la edad de la industria en la que opera, sin importar su edad”* (Mintzberg y Quinn, 1991: 341). En el contexto de las organizaciones del sector público, debe destacarse que al igual que las organizaciones del sector privado, se encuentran sujetas a cambios dependientes de fuerzas de cambio internas o externas.

Asimismo, históricamente muchas organizaciones han tenido estructuras rígidas con mecanismos incorporados para resistir el cambio (Kotter, 1989). Por otro lado, el sistema técnico adoptado por la organización puede también limitar la capacidad de cambio en la misma (Mintzberg y Quinn, 1991), influyendo en la estructura organizativa de tres maneras:

- Las organizaciones altamente reguladas dominadas por sus sistemas técnicos tienden a mostrar estructuras más burocráticas;
- Las organizaciones con sistemas técnicos altamente complejos delegan el proceso de toma de decisiones a personal profesional o cualificado en lo que respecta a la gestión del sistema técnico; y
- Las organizaciones con sistemas técnicos automatizados abarcan más estructuras orgánicas, que se caracterizan por su fluidez y flexibilidad.

A la par, el medio ambiente también juega un papel importante en la capacidad de la organización para aceptar el cambio. El entorno se refiere a varias características del contexto externo de la organización, relacionadas con los mercados, o bien con el clima político, las condiciones económicas, entre otros aspectos. Las organizaciones están influenciadas por dichas características de las siguientes maneras (Mintzberg y Quinn, 1991):

- Las organizaciones ubicadas en entornos dinámicos tienden a adoptar estructuras más orgánicas;
- Las organizaciones en entornos complejos adoptan estructuras más descentralizadas;
- Las organizaciones ubicadas en mercados diversificados adoptan estructuras divisionales basadas en el mercado; y
- Las organizaciones en entornos hostiles adoptan estructuras centralizadas.

En el estudio del papel de los gerentes en las organizaciones, se pone en evidencia que aunque las capacidades individuales desempeñan una contribución significativa en la implementación de un rol en la organización, es ésta la responsable de la creación del mismo, basada en la creencia de que un conjunto de habilidades particulares determinará el éxito (Mintzberg 1979).

Los administradores eficaces, los iniciadores del cambio, desarrollarán los protocolos pertinentes para la acción, que deberán ser emparejados con la situación actual que atraviesa la organización. También debe considerarse que previo a la implementación de iniciativas de cambio en la organización, se deberá prestar mucha atención a la estructura organizativa actual. Las organizaciones se componen de cinco componentes principales, los cuales necesitan encajar juntos de modo estrecho, para permitir su buen funcionamiento. Eso debido a que cada componente tiene la tendencia de orientar a la organización en una dirección diferente. Dichos componentes se detallan a continuación:

a) Núcleo operativo:

Empleados que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de bienes y servicios.

b) Ámbito estratégico:

Empleados encargados de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva. Esto tiende a satisfacer las necesidades de aquellos que tienen el control en la organización o aquellos que tienen poder en la organización.

c) Gerentes de línea intermedia:

Estos gerentes forman una cadena que une la cúspide estratégica con el núcleo operativo, a través del uso de la autoridad formal delegada.

d) Estructura tecnológica:

Empleados que sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Estos empleados son analistas que pueden diseñar el cambio, planificarlo, o bien capacitar a otros empleados para que lo inicien.

e) Personal de apoyo:

Estos empleados pertenecen a unidades especializadas y proporcionan apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo operativo.

Las organizaciones gubernamentales no son simplemente estructuras técnicas formadas para producir resultados, sino que se trata de instituciones que confieren legitimidad, credibilidad y confianza dentro de la sociedad. Este tipo de organizaciones no pueden salir del negocio o de funcionamiento si no operan bien, ya que no son entidades basadas en la lógica del mercado.

Su estabilidad y relativa resistencia al cambio rápido se debe al hecho de que las instituciones representan acuerdos sociales y su aceptación por parte de la sociedad es una fuente de su legitimidad. Se trata de instituciones muy complejas, ya que no son organizaciones formadas simplemente para fabricar un bien particular o para proporcionar un determinado servicio a un segmento de clientes bien delimitado. Su misión, sus obligaciones y la importancia de sus gestiones las diferencian considerablemente de las organizaciones del sector privado. Esta es algo evidente, pero que no puede dejar de considerarse, ya que mayormente se busca que las organizaciones públicas adopten y utilicen modelos de cambio organizativo desarrollados para empresas pri-

vadas, las cuales sí pueden elegir sus líneas de negocios, clientes y procedimientos operativos.

Las organizaciones públicas enfrentan también el hecho de que los ciudadanos muchas veces no quieren que estas cambien rápidamente su funcionamiento, o al menos no sin una deliberación considerable. Por lo tanto, el deseo de capacidad innovadora y cambio organizativo requiere la influencia moderadora de la prudencia y el sopesar la gravedad de las cuestiones a mejorar o resolver.

A pesar de estas advertencias, los impulsores del cambio organizativo en las organizaciones públicas suelen ser fuertes. Incluyen la preocupación democrática fundamental por la estandarización de los procesos para garantizar la equidad y la capacidad de respuesta a todos los ciudadanos.

Del mismo modo, los gerentes y otros tomadores de decisiones continúan construyendo una mayor racionalidad en las organizaciones y los procesos de negocios a fin de reducir la incertidumbre a través de una creciente parametrización. Esto está relacionado con el impulso de la racionalidad en los sistemas, donde el imperativo es el de la eficiencia y el establecer parámetros y estándares que operen como guía.

El único criterio para evaluar los sistemas y procedimientos de la administración pública es la eficiencia (Simon, 1945). Las ganancias en materia de eficiencia representan ahorros en costes, aunque hay también casos importantes en los cuales se logran ahorros de costes a través de cambios organizativos que no están relacionados con la eficiencia.

Los retos que se plantean con respecto al cambio organizativo en las organizaciones públicas, no son simplemente cambios técnicos. De hecho, los desafíos técnicos son relativamente simples ya que los desafíos más complejos y difíciles son intelectuales, burocráticos y de gobierno.

Asimismo, a medida que avanza el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ya no se tratará simplemente de cuestiones tales como aumentar la eficiencia y los niveles de servicio. La burocratización ha caracterizado los procesos que tienen lugar en las organizaciones públicas. Y, en este sentido, si la forma burocrática está cambiando, ¿qué formas, estructuras y procesos la reemplazarán?

Dada esta cuestión, los modelos que se aplican en las organizaciones privadas pueden ser limitantes y engañosos, como fuente para orientar los cambios en las organizaciones públicas. La experiencia empresarial puede servir para el desarrollo de operaciones y sistemas dentro del sector público, de hecho, la arquitectura de la empresa puede proporcionar una coherencia estratégica en las organizaciones públicas; pero los funcionarios públicos y el sistema político también deben participar en la deliberación sobre la necesidad de cambio.

Dawes y Prefontaine (2003) llevaron a cabo un estudio sobre la colaboración multi-sectorial liderada por el gobierno en los Estados Unidos y Canadá, y a partir de ello encontraron que un marco institucional es esencial para la colaboración multi-organizativa. Por otro lado, Rooks et al. (2000) plantean que el enraizamiento institucional puede promover la cooperación.

Mientras que, Brown et al. (1998) encontraron que la formalidad y los aumentos en los procedimientos formales llevaron a un mejor desempeño, en un importante proyecto gubernamental para promover el desarrollo compartido y el uso de sistemas de información.

Por su parte, Lane y Bachmann (1997) encontraron que el apoyo institucional facilitó la colaboración entre empresas. Cuando el apoyo institucional era fuerte y consistente, se desarrolló un alto nivel de confianza entre los actores clave y ello llevó a una colaboración interorganizativo sostenible.

El Estado burocrático -que sigue a la burocracia weberiana- se organiza verticalmente. Eso significa que el gobierno está organizado en términos de relaciones superiores-subordinadas, con una cadena de mando que se extiende desde el jefe ejecutivo a los funcionarios de nivel más bajo. Del mismo modo, los órganos de supervisión ejercen sus acciones a través de cadenas de mando que se estructuran verticalmente desde diferentes departamentos.

Estas estructuras verticales son los principales elementos de las organizaciones públicas. Ellos hacen que sea difícil y complejo usar la tecnología para construir un gobierno en red. En este sentido, las dificultades más complejas no son técnicas sino que lo difícil es la reconceptualización, la rendición de cuentas, la supervisión y otros elementos básicos en las relaciones en red, que tienen lugar en este tipo de organizaciones.

La principal barrera estructural para la colaboración en las organizaciones públicas es el modelo departamental: esta restricción está estrechamente relacionada con la preocupación ministerial sobre la rendición de cuentas que perpetúa el enfoque departamental del diseño organizativo. Este sistema de silos va en contra del movimiento actual hacia el gobierno horizontal. En este sentido, las estructuras tradicionales estaban diseñadas para facilitar la prestación de un servicio único, que no facilite la colaboración entre diferentes organismos (Biedell et al., 2001), de allí la necesidad de evaluar las prácticas actuales y acondicionarlas acorde a las necesidades que tienen lugar hoy.

CAPÍTULO 4. EL PROCESO DE CAMBIO. RESISTENCIAS Y FACILITADORES

4.1. El proceso de cambio.

4.1.1. Factores que provocan el proceso de cambio.

4.1.2. Fases del proceso de cambio.

4.2. Resistencia e inercias en el proceso de cambio.

4.3. Facilitadores en el proceso de cambio.

4.1. El proceso de cambio

El cambio organizativo es la reestructuración de las políticas, la práctica o la modificación de las actitudes y el comportamiento, con el fin de mejorar el rendimiento de todos los componentes de la organización. El proceso de cambio comienza con la creatividad, que eventualmente conduce a la innovación.

La idea de proceso de cambio organizativo fue abordada por distintos teóricos, que plantean diferentes secuencias en las que estaría representado el cambio. En este apartado se desarrollarán aquellos que se consideran los más relevantes en materia de gestión organizativa.

De acuerdo con el proceso de ocho pasos esbozado por el Dr. Kotter, las organizaciones pueden evitar el fracaso y convertirse en expertas en el cambio. Asimismo, al mejorar su capacidad de cambio, las organizaciones pueden aumentar sus posibilidades de éxito, ya que sin esta capacidad de adaptarse continuamente, las organizaciones no pueden prosperar.

Kotter (2012) ha demostrado durante sus años de investigación que siguiendo el proceso de ocho pasos para liderar el cambio se puede ayudar a que las organizaciones logren ser exitosas, aún en un mundo en constante cambio. A continuación se detallan los ocho pasos formulados por Kotter:

a) Paso 1: Crear un sentido de urgencia (Kotter, 2012)

Se debe promover que los miembros de la organización se sientan decididos a moverse y salir de sus zonas de confort. En este sentido, los líderes del cambio deben entender la importancia de un sentido de urgencia es útil para tomar el pulso de la or-

ganización y determinar si el estado de la misma es de:

- **Complacencia:** puede ocurrir tanto cuando la organización está en la parte superior de su mercado o bien cuando enfrenta la bancarrota. Es un estado en el que a veces no se reacciona a las señales de que hay que tomar medidas.
- **Falsa urgencia:** los miembros de la organización trabajan, pero sus acciones no conducen a alcanzar éxito en su objetivo principal, obteniendo entonces resultados improductivos y, finalmente, el agotamiento.
- **Verdadera urgencia:** los integrantes procuran lograr progresos reales cada día. El comportamiento urgente es impulsado por la creencia de que el mundo contiene grandes oportunidades y grandes peligros. Inspira una determinación a nivel orgánico, de que la organización progrese y a la par de ella sus miembros. El conocimiento al respecto permite que muchas organizaciones procuren trabajar en pos de crear urgencias verdaderas.

b) Paso 2: Creando la Coalición Guía (Kotter, 2012)

En este punto, se debe reunir un grupo con suficiente poder para liderar el cambio ya que ninguna persona, no importa cuán competente o importante sea, es capaz de llevar a cabo por sí misma cambios tales como:

- desarrollar la visión correcta,
- comunicarla a un gran número de personas,
- eliminar todos los obstáculos clave,
- generar ganancias a corto plazo, dirigir y gestionar docenas de proyectos de cambio, y
- anclar nuevos enfoques profundos en la cultura de una organización.

Reunir la coalición adecuada de personas para liderar una iniciativa de cambio es fundamental para su éxito. Esa coalición debe tener la composición adecuada, un nivel significativo de confianza y un objetivo compartido. Allí radica la importancia de los equipos en la toma de decisiones. En un mundo que cambia rápidamente, las organizaciones complejas se ven obligadas a tomar decisiones con mayor rapidez y con menos certeza de lo que les gustaría y con mayor sacrificio de lo que preferirían. Los equipos de líderes y gerentes, actuando de manera concertada, son las únicas entidades efectivas que pueden tomar decisiones productivas bajo estas circunstancias.

Es esencial que el equipo desarrolle un nivel de confianza el uno en el otro, esto hace que el equipo funcione bien. Asimismo, en el mundo de hoy, el trabajo en equipo tiene que suceder rápidamente. Se debe construir el equipo adecuado y luego combinar un nivel de confianza con una meta compartida en la que el equipo cree, lo que puede resultar en una coalición de guía que tiene la capacidad de hacer que el cambio necesario suceda, a pesar de todas las fuerzas de inercia.

Existen cuatro cualidades de una coalición guiadora efectiva (Kotter, 2012), que todo equipo de trabajo debe reflejar:

- Potencia de posición, donde miembros clave deben estar a bordo para que los que quedan fuera no puedan bloquear el progreso.

- Experiencia: Todos los puntos de vista relevantes deben ser representados para que puedan tomarse decisiones informadas e inteligentes.
- Credibilidad: El grupo debe ser visto y respetado por los miembros de la empresa, para que los pronunciamientos del grupo sean tomados en serio por otros empleados.
- Liderazgo: El grupo debe tener suficientes líderes probados para ser capaz de impulsar el proceso de cambio.

c) Paso 3: Desarrollar una visión del cambio (Kotter, 2012)

Se debe aclarar de qué modo el futuro será diferente del pasado y, en este sentido, una visión clara tiene tres propósitos importantes. En primer lugar, simplifica cientos o miles de decisiones más detalladas. Segundo, motiva a las personas a actuar en la dirección correcta incluso si los primeros pasos son dolorosos. Y, en tercer lugar, ayuda a coordinar las acciones de diferentes personas de una manera notablemente rápida y eficiente.

Una visión clara y poderosa hará mucho más de lo que un decreto autoritario o microgestión puede lograr. A menudo, la visión es parte de un sistema más amplio que incluye estrategias, planes y presupuestos. Sin embargo, la visión es lo que mantiene todo esto unido. Una buena visión puede exigir sacrificios para crear un futuro mejor para todas las partes interesadas de la organización.

Tales visiones deben considerarse estratégicamente viables. Para ser eficaz, una visión debe tener en cuenta las realidades actuales de la organización, pero también establecer metas que son verdaderamente ambiciosas. Los grandes líderes saben cómo hacer que estos objetivos aparezcan factibles. Cuando una visión se basa en una estrategia sólida y creíble, se hace evidente a las partes interesadas que la visión no es un sueño.

Una visión debe proporcionar una orientación real. Debe estar enfocada, y aparecer flexible y fácil de comunicar. Debe inspirar acción y guiar esa acción y debe operar a modo de piedra fundacional para la toma de decisiones relevantes, pero no ser tan estrecha de modo que reduzca la posibilidad de empoderar la acción.

Si no puede explicarse rápidamente, se vuelve inútil. Por lo tanto, las visiones efectivas tienen seis características clave, a saber:

- Deben ser imaginables: transmiten una imagen clara de cómo será el futuro.
- Deseables: ya que apelan al interés a largo plazo de aquellos que tienen una participación en la organización.
- Viables: Contienen objetivos realistas y alcanzables.
- Enfocadas: Son lo suficientemente claras como para proporcionar orientación en la toma de decisiones.
- Flexibles: permiten la iniciativa individual y las respuestas alternativas a la luz de las condiciones cambiantes.

- Comunicables: son fáciles de comunicar y se pueden explicar rápidamente.

d) Paso 4: Comunicación de la Visión (Kotter, 2012)

Se debe asegurar que tantas personas como sea posible logren entender y aceptar la visión de la organización. Ganar un entendimiento y compromiso con una nueva dirección nunca es una tarea fácil, especialmente en organizaciones complejas.

Para ser eficaz, la visión debe ser comunicada en actividades de hora a hora. La visión será referida en correos electrónicos, en reuniones, en presentaciones - se comunicará en cualquier lugar y en todas partes.

Los ejecutivos utilizarán todos los canales de comunicación efectivos posibles para difundir la visión. En este sentido, se deben modificar antiguas prácticas que se tornaron aburridas, como los boletines de la empresa, las reuniones trimestrales o los programas estandarizados de educación genérica. Todo ello puede ser reemplazado por sesiones que se centran en los problemas empresariales y en la nueva visión.

Al comunicar la visión de la transformación, hay algunas cosas a tener en cuenta. La visión debe ser:

- Simple.
- Repetible: las ideas deben poder ser difundidas por cualquier persona a cualquier persona.
- Invitacional: la comunicación bidireccional es siempre más poderosa que la comunicación unidireccional.

e) Paso 5: Potenciación de la acción (Kotter, 2012)

Se deben eliminar tantas barreras como sea posible y liberar a la gente para que haga su mejor trabajo. Muchas veces las estructuras internas de las empresas están en desacuerdo con la visión del cambio. Una organización que pretende centrarse en el cliente encuentra que sus estructuras fragmentan tanto los recursos como las responsabilidades de los productos y servicios.

Las organizaciones que dicen querer aumentar su productividad y bajar sus costos operativos cuentan con numerosos grupos de personal que constantemente inician procedimientos y programas orientados a tales fines.

Muchas veces, estas son las barreras más difíciles de superar porque son parte de la estructura interna de la empresa. Realignar los incentivos y las evaluaciones de desempeño para reflejar la visión del cambio puede tener un efecto profundo en la capacidad de lograr la visión del cambio.

Los sistemas de información de gestión también pueden tener un gran impacto en la implementación exitosa de una visión de cambio. La información competitiva actuali-

zada y el análisis de mercado, así como la capacidad de comunicarse -poderosa y eficazmente- en toda la empresa y de una manera rentable, pueden acelerar los circuitos de retroalimentación y proporcionar la información necesaria para que las personas puedan hacer su trabajo de manera más eficiente.

Otra barrera para un cambio eficaz puede ser un problema para los supervisores. A menudo estos gerentes tienen docenas de hábitos interrelacionados que se suman a un estilo de gestión que inhibe el cambio. No pueden socavar activamente el esfuerzo, pero simplemente no están conectados con aquello que el cambio requiere. Mientras que a la par, en ocasiones los actores entusiastas con el cambio entusiasta se niegan a confrontar a estas personas. Si bien ese enfoque puede funcionar en las primeras etapas de una iniciativa de cambio, en el paso 5 esto se convierte en un problema real.

Las soluciones fáciles a este problema no existen. A veces los gerentes inventan estrategias elaboradas o intentan manipular para tratar con estas personas. Si se hace con habilidad esto sólo ralentiza el proceso y, si se expone, se ve injusto y socava todo el esfuerzo. Normalmente, la mejor solución es el diálogo.

f) Paso 6: Generación de cambios y ganancias a corto plazo (Kotter, 2012)

Se debe planificar en pos de crear un éxito visible y sin ambigüedades tan pronto como sea posible. Para los líderes en medio de un esfuerzo de cambio a largo plazo, las victorias a corto plazo son esenciales y, el hecho de ejecutar un esfuerzo de cambio sin prestar atención al desempeño a corto plazo es extremadamente riesgoso.

La Coalición Guía expuesta por Kotter (2012) se convierte en una fuerza crítica para identificar mejoras significativas que pueden ocurrir entre los primeros meses. Conseguir estos triunfos ayudará a asegurar el éxito de la iniciativa de cambio global que busca la organización.

Las investigaciones muestran que las organizaciones que experimentan ganancias significativas a corto plazo después de que comience la iniciativa de cambio son mucho más propensas a completar la transformación que persiguen.

Realizar estas mejoras es un desafío, ya que en cualquier iniciativa de cambio las agendas se retrasan. Sin embargo, las victorias a corto plazo son esenciales para asegurar el éxito, debiendo ser a la vez visibles e inequívocas. Tales victorias demuestran que los sacrificios están siendo bien diseccionados y esto aumenta la sensación de urgencia y el optimismo de aquellos que están haciendo el esfuerzo de cambiar.

Estas victorias también sirven para recompensar a los agentes de cambio, proporcionando una retroalimentación positiva que aumenta la moral y la motivación. Las victorias también sirven al propósito práctico de ayudar a afinar la visión y las estrategias.

Los triunfos a corto plazo también tienden a socavar la credibilidad de los resistentes al cambio y las claras mejoras en el rendimiento hacen que sea difícil para las personas bloquear el cambio necesario. Del mismo modo, estos triunfos obtendrán el apoyo de aquellos que ocupan puestos más altos que la gente que lidera el cambio, como ser jefes, consejo y accionistas.

Por último, los triunfos a corto plazo logran además generar impulso en aquellas personas neutrales, volviéndolas partidarios del cambio, mientras que quienes ya eran partidarios renuentes se vuelven ayudantes activos.

g) Paso 7: Construir sobre el camino al cambio (Kotter, 2012)

Ya en esta instancia se debe consolidar aquello que se ha modificado, para luego afianzar el cambio.

La resistencia al cambio siempre espera reafirmarse, incluso si este tiene éxito en las primeras etapas, las resistencias esperan una oportunidad para surgir cuando menos se lo espera.

Los nuevos comportamientos y prácticas deben ser impulsados hacia la cultura organizativa que se busca alcanzar, para asegurar el éxito a largo plazo. Una vez que comienza la regresión, la reconstrucción del impulso es una tarea desalentadora.

h) Paso 8: Anclar el cambio alcanzado (Kotter, 2012)

Este es el último paso formulado por Kotter, que corresponde al anclaje de nuevos enfoques en la cultura, para lograr que el cambio sea sostenido en el tiempo.

Las nuevas prácticas deben arraigarse profundamente para permanecer firmemente plantadas en la cultura organizativa. La cultura se compone de normas de comportamiento y valores compartidos y dichas fuerzas sociales son increíblemente fuertes.

Cada individuo que se une a una organización se adoctrina en su cultura, generalmente sin siquiera darse cuenta y esta inercia es mantenida por el grupo colectivo de empleados durante años. Los cambios -si son consistentes o inconsistentes con la cultura antigua- son difíciles de injertar. Esta es la razón por la que el cambio cultural viene en el paso 8 y no en el primero.

Algunas reglas generales sobre cambio cultural incluyen:

- El cambio cultural es el último, no el primero.
- Se debe ser capaz de demostrar que la nueva forma es superior a la antigua.
- El cambio debe ser visible y bien comunicado.
- Se perderá a algunas personas en el proceso.
- Se deben reforzar nuevas normas y valores con incentivos y recompensas, incluidas las promociones.
- Se debe reforzar la cultura con cada nuevo empleado.

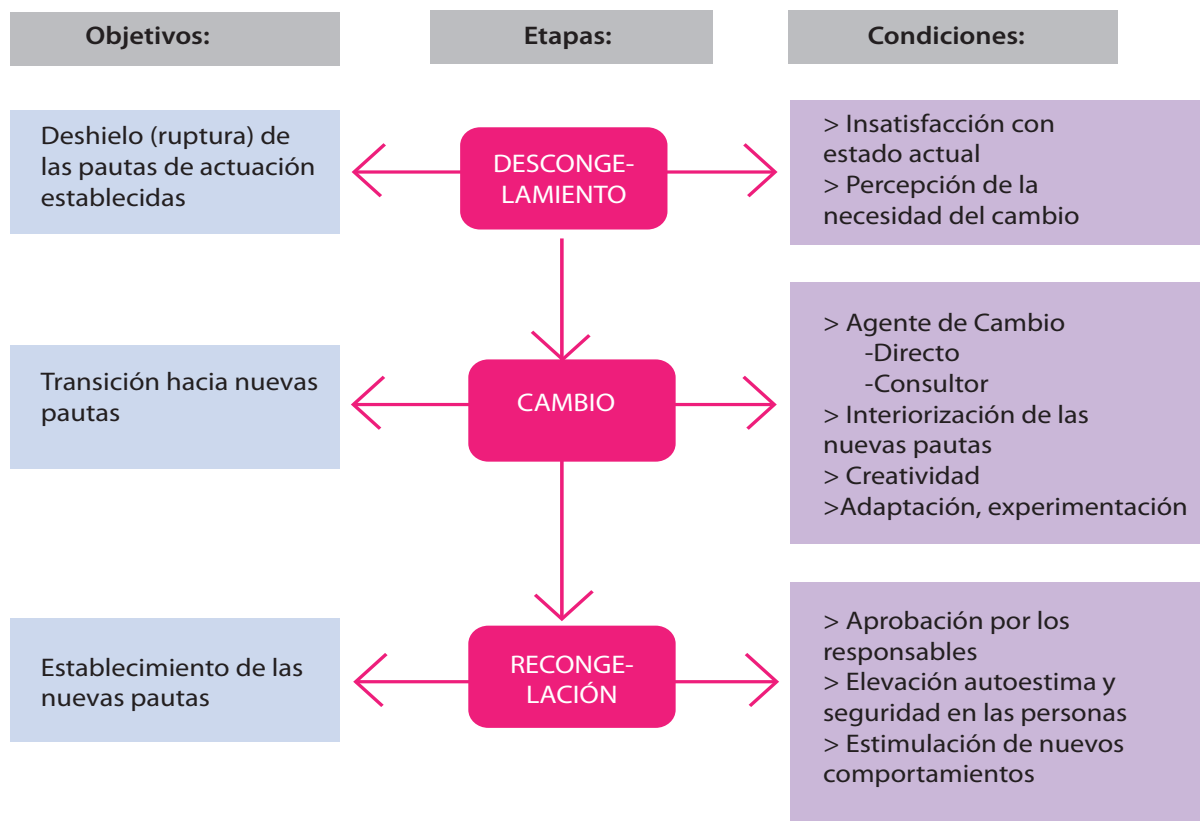
La tradición es una fuerza poderosa. Para sostener y anclar el cambio se deberá crear una cultura organizativa nueva, de apoyo y que sea lo suficientemente fuerte. Se necesita que la mayoría de la organización se involucre y abrace la nueva cultura para que ésta tenga éxito en el largo plazo.

Otro de los principales modelos de cambio organizativo es el propuesto por Lewin, el cual describe las etapas necesarias para que el cambio exitoso ocurra (Gilgeous, 1997; Toirac, 2003; (González, 2012), las cuales se detallan a continuación:

- 1) El descongelamiento del nivel actual requiere un proceso de reeducación, que podría lograrse mediante la creación de equipos.
- 2) Movimiento: para pasar al nuevo nivel se requiere desarrollar nuevos comportamientos, valores y actitudes.
- 3) La instancia de Recongelamiento implica que en el nuevo nivel se buscará estabilizar la organización en un nuevo estado de equilibrio, para asegurar que las nuevas formas estén a salvo de la regresión al cambio.

Una característica de este modelo es que reconoce y toma en cuenta el hecho importante de que, con muchos programas de cambio las cosas pueden volver a ser lo que eran, a menos que la permanencia del nuevo nivel esté incluida en el objetivo.

GRÁFICO 4.1. El Proceso de Cambio según Lewin.



Fuente: Arenas, 2005.

Independientemente del tipo de cambio -ya sea evolutivo o revolucionario- que adopte una organización, los directivos enfrentan el problema de lograr que esta cambie.

De acuerdo con la teoría de la fuerza del cambio propuesta por Lewin, en el proceso de cambio organizativo deben darse tres pasos con el fin de asegurar que este sea exitoso: descongelamiento, movimiento, recongelamiento (George y Jones, 2002).

El descongelamiento comienza a partir de la comprensión de los miembros de la organización, acerca de la crisis organizativa o de la visión que los motiva a cambiar. Normalmente el descongelamiento pasará por tres etapas: en primer lugar, debe haber suficiente información que indique que la condición organizativa actual no es ideal. En segundo lugar, esta información tiene que estar relacionada con el importante objetivo de la organización, lo que provoca el sentimiento de angustia de los miembros. Finalmente, hay que proponer una solución que reduzca la sensación de inseguridad de los miembros de la organización y su resistencia al cambio (Schein, 1992).

Mientras que el segundo paso de este proceso, el de moverse, implica tomar ciertas acciones orientadas a transformar la organización hacia una condición esperada.

El proceso de movimiento es bastante complicado e implica el establecimiento de objetivos, la búsqueda de apoyo, de recursos, así como la planificación y la ejecución del proyecto.

Hay dos formas de movimiento: por un lado está la orientación a la resolución de problemas, y por otro la orientación de la visión. La organización puede adaptar cualquiera de acuerdo a su situación específica.

Y, por último, el paso de congelamiento debe darse para estabilizar el cambio logrado en la etapa de movimiento.

El individuo, el departamento y la organización tienen una forma de pensar y hacer que se caracterizan por ser inerciales, de modo que el cambio conseguido en la fase de movimiento regresará al status quo anterior si no tiene lugar la instancia de congelamiento.

Se deben formar nuevas reglas, regular la nueva conducta de los miembros de la organización, reforzar respuestas que resulten apropiadas para la realidad de la organización, todo en pos de interiorizar los nuevos valores de la cultura organizativa.

4.1.1. Factores que provocan el proceso de cambio

Según el modelo de análisis de campo de fuerza de Lewin una organización es un sistema abierto. Siguiendo este modelo, hay dos fuerzas para el cambio en las organiza-

ciones (Lewin, 1951): una es mediante un empujón de la organización hacia una nueva dirección, a partir de una fuerza impulsora. Y la otra es impedir que la organización cambie, a través de una fuerza de contención.

Cuando la fuerza motriz es más fuerte que la fuerza de contención, el cambio organizativo ocurre y la organización se moverá hacia una nueva dirección. Mientras que, cuando la restricción es más fuerte que la fuerza motriz, la organización permanecerá donde estaba. Por otro lado, cuando estas dos fuerzas son igualmente poderosas, la organización se mantendrá estable, al menos temporalmente.

También es importante que los empleados tengan oportunidades clave para participar en las iniciativas de cambio que surjan. Los empleados deben ser siempre los actores clave en la facilitación, implementación y administración de un cambio efectivo, porque ellos están directamente involucrados en el proceso de cambio, de alguna forma u otra (Zimmerman, 1995).

Es igualmente importante reconocer que los empleados también pueden ser el principal obstáculo para implementar el cambio.

Así, con el fin de limitar la oposición al cambio, Swedberg y Douglas (2005) abogaron por el enfoque del cambio incremental en las organizaciones que se enfrentan a este dilema. Este enfoque se percibe como “un ajuste fino (...) haciendo ajustes relativamente menores dentro de un sistema” (Swedberg y Douglas 2005: 51).

Por su parte, la noción de cambio incremental alude a una serie de cambios menores, cada uno de los cuales *“intenta construir sobre el trabajo que ya se ha logrado y mejora el funcionamiento de la empresa en incrementos muy pequeños”* (Nadler y Tushman, 1995: 22).

Los defensores de este enfoque de cambio consideran el cambio incremental como un proceso normal y continuo que ocurre en organizaciones privadas y públicas. Este tipo de cambio promueve formas más efectivas de conseguir que los empleados trabajen en colaboración y acuerdo, lo que eventualmente resultará en que la organización se desempeñe de una manera más eficiente y eficaz (Swedberg y Douglas, 1995; Nadler y Tushman, 1995).

Además, en algunas organizaciones el continuo ajuste de los procesos (Swedberg y Douglas 2005) podría significar la creación de mejores formas de involucrar a los empleados en los procesos organizativos, o bien mejorar la relación de los empleados entre sí y proporcionar información significativa sobre la organización.

Estos cambios incrementales, que pueden implicar muchos recursos, con el tiempo pueden conducir a un cambio fundamental en la organización, así como a la forma en

que se lleva adelante las tareas que en ella se realizan, viéndose optimizadas. Por lo tanto, el cambio incremental implica un tipo de “retoque constante” donde las organizaciones -eficaces y eficientes- se comprometen a *“mejorar el ajuste entre los componentes de la organización”* (Nadler y Tushman, 1995: 22).

Las organizaciones que deciden no involucrarse totalmente en la implementación de cambios incrementales algunas veces implementan los siguientes tipos de cambios:

- fundamentales: la aplicación de un enfoque basado en normas que requieran cambios dramáticos en la organización;
- transicionales: esto implica la lenta evolución de la organización a través de la introducción de fusiones, nuevos procesos o tecnologías; y
- transformacionales: la organización repiensa su misión, su cultura, sus actividades y sus elementos críticos para alcanzar su éxito.

Por lo tanto, debido a los muchos tipos de cambio que una organización puede implementar, es imprescindible que las organizaciones consideren seriamente la clase, profundidad y complejidad de los cambios que le son necesarios, antes de implementarlos (Dervitsiotis 2003).

4.1.2. Fases del proceso de cambio

Los gerentes que desean introducir cambios deben reconocer que el cambio ocurre lentamente y se mueve a través de una serie de etapas. En primer lugar, debe reconocerse la necesidad de cambio. Entonces, será necesario definir dónde se encuentra la empresa en relación con el problema, dónde quiere estar y cómo va a llegar a ese lugar.

Con respecto a la forma en que el proceso de cambio necesita ser gestionado, el modelo de tres pasos de Lewin puede ampliarse para mostrar que el siguiente conjunto secuencial de actividades debe llevarse a cabo:

- 1) Se debe reconocer la necesidad de cambio.
- 2) Se definen los problemas que debe afrontar la organización.
- 3) Se identifica dónde está la empresa en relación con el problema previamente definido.
- 4) Tiene lugar la búsqueda de alternativas.
- 5) Definición de objetivos: identificando dónde quiere que la empresa sea después del cambio.
- 6) Preparación para el cambio.
- 7) Descongelamiento, para que la organización pueda cambiar.
- 8) Mover y gestionar conscientemente el proceso de cambio.
- 9) Alcanzar los objetivos planteados.
- 10) Recongelamiento, para estabilizar y reforzar el cambio.

Por otro lado, basados en una revisión de más de diversos modelos de cambios planeados, Bullock y Batten (en Dalton, 1970) muestran que las actividades de cambio organizativo se dividen en cuatro fases, a saber:

1) Fase de exploración:

En esta instancia se toma conciencia de la necesidad de cambio y se debe decidir si realizar o no cambios específicos y comprometer recursos para planificar los cambios. Puede tener lugar la búsqueda de un consultor o facilitador, para ayudar a planificar e implementar los cambios.

2) Fase de planificación:

En esta etapa se intenta comprender el problema o preocupación de la organización, recopilando además información para diagnosticar el problema. Se establecen los objetivos de cambio y se diseñan acciones que se consideren apropiadas para lograr estos objetivos. La finalidad es la de lograr que los principales tomadores de decisiones aprueben y apoyen los cambios propuestos.

3) Fase de acción:

Esta instancia busca implementar los cambios derivados de la planificación, incluyendo arreglos para gestionar el proceso de cambio, evaluando las actividades de implementación y evaluando los resultados para hacer los ajustes necesarios.

4) Fase de integración:

Finalmente, tiene lugar la etapa de consolidar y estabilizar los cambios para que se conviertan en parte de las operaciones cotidianas normales que se llevan a cabo en la organización, reforzando nuevos comportamientos a través de sistemas de retroalimentación y recompensa.

4.2. Resistencia e inercias en el proceso de cambio

En algunas organizaciones modernas, el cambio ocurre continuamente y a un ritmo rápido. En consecuencia, es normal que los receptores del cambio resistan porque la resistencia misma es un mecanismo de defensa para mantener el *statu quo*. Algunos empleados están predispuestos a resistir el cambio, aunque el esfuerzo de cambio en última instancia puede ser incluso en su beneficio (Hultman, 1995).

Según Waddell y Sohal (1998), la resistencia podría ser descrita como un fenómeno multifacético porque introduce retrasos, costes e inestabilidades imprevistos en el proceso de un cambio estratégico.

O'Connor (1993) la describe como una respuesta en cámara lenta para cumplir con los acuerdos, o incluso una negativa completa a cooperar con el cambio. En una or-

ganización, la resistencia es la oposición o la negación de apoyo a planes o ideas específicas, ya sea intencional o no intencional, encubierta o abierta.

Cuando la organización está a punto de cambiar, hay diferentes fuerzas que les impiden el cambio, que son las fuerzas de restricción antes mencionadas (De León, 2000). Estas fuerzas se pueden dividir en tres niveles: nivel de organización, nivel de unidad secundaria y nivel individual (Yang, Zhuo, y Yu, 2009).

Los factores en el nivel organizativo incluyen la inercia de la estructura organizativa y la presión del sistema, la cultura organizativa y la presión del éxito pasado.

En el caso de los factores en el nivel de la unidad secundaria, los mismos incluyen la diferencia entre puntos de vista y el conflicto de intereses entre los diferentes departamentos de la organización.

Por último, los factores en el nivel individual incluyen posibles malentendidos, la falta de confianza, el sentimiento de amenaza, el de beneficio propio, la incertidumbre, la costumbre, entre otros (López, 2004).

Resulta de relevancia analizar cómo manejar estos factores, que pueden obstaculizar el cambio exitoso en la organización y de qué modo se puede ganar el apoyo de los miembros. En este sentido, se puede llegar a este de forma activa o pasiva: las maneras activas de ganar el apoyo de los miembros de la organización incluyen educación, comunicación y participación. Mientras que las maneras pasivas de eliminar la resistencia de los miembros incluyen asistencia, control de la negociación y coerción (Kotter, & Schlesinger, 1979).

Estos métodos son más eficaces en diferentes situaciones, por lo tanto, se debe gestionar el cambio de organización de acuerdo a la situación específica que se atraviese y de acuerdo a los objetivos que se persigan, utilizando la combinación de métodos adecuados para implementar el cambio.

El modelo de cambio de 8 pasos de Kotter ya desarrollado puede utilizarse como un buen marco (Kotter, 1994). Siendo figuras promotoras del cambio, los gerentes deben estar motivados para iniciarlo, sosteniendo un compromiso orientado a optimizar la efectividad organizativa. Sin embargo, los gerentes pueden sentirse amenazados frente al cambio, al igual que las personas ajenas a cargos directivos también.

Las organizaciones pueden crear inercias que motivan a las personas a resistir cambiar su status quo, aunque el cambio podría ser beneficioso. Se ha dicho que la mayoría de la gente odia cualquier cambio que no encaje dentro de sus intereses.

Según Staw (1982), es probable que un individuo se resista al cambio por tres razones:

la incertidumbre, la preocupación por la pérdida personal y la creencia de que el cambio no es en el mejor interés de las organizaciones.

Kotter y Schlesinger (1997) explican que los cambios sustituyen a lo conocido, frente a lo cual las personas pueden sentir incertidumbre. La segunda causa de la resistencia es el temor de perder algo ya poseído. El cambio amenaza la inversión que ya ha realizado en el statu quo. Frente al cambio, en ocasiones las personas temen a la pérdida de estatus, dinero, autoridad, amistades, conveniencia personal u otros beneficios que poseen y valoran. Esto explica por qué los empleados mayores tienden a resistir el cambio más que los más jóvenes, ya que los empleados mayores generalmente tienen más que perder frente al cambio.

Una causa final de la resistencia es la creencia de una persona en cuanto a que el cambio es incompatible con los objetivos y con los mejores intereses de la organización. Un empleado que cree que un nuevo procedimiento de trabajo propuesto por un agente de cambio reducirá la productividad o la calidad del producto, seguramente resistirá a adoptarlo, siendo entonces resistente al cambio.

Si el empleado expresa positivamente su resistencia -esto puede ser expresándola claramente al agente de cambio, junto con la justificación de la misma- la resistencia puede ser incluso beneficiosa para la organización, porque se deberá reflexionar al respecto y optimizar la forma de comunicar el cambio y las ventajas que de él se esperan.

4.3. Facilitadores en el proceso de cambio

La facilitación constituye uno de los muchos enfoques de implementación utilizados para apoyar el cambio dentro de las organizaciones.

Las definiciones de facilitación enfatizan diferentes características del concepto. Por ejemplo, tenemos la facilitación que está dada a partir del papel que ocupa un solo individuo (*Schwarz et al*, 2002; Burrows, 1997), la facilitación como un proceso (Stetler et al, 2006; Adla et al, 2011) y la facilitación con el objetivo de ayudar a un grupo de personas (Justice y Jamieson, 2012).

La facilitación también se relaciona con el concepto de agente de cambio, definido como *“un individuo o equipo interno o externo responsable de iniciar, patrocinar, dirigir, gestionar o implementar un proyecto específico de cambio, proyecto o programa completo de cambio”* (Caldwell, 2003: 139).

De hecho, hay múltiples ejemplos que muestran cómo diferentes categorías de agentes de cambio, tales como líderes, gerentes, consultores de gestión y equipos, se han aso-

ciado con la facilitación (*Schwarz et al*, 2002; Bond y Seneque, 2011; Golembiewski, 2004).

Pero, ¿qué significa realmente la palabra rol? Las opiniones de los autores varían, pudiendo referirse a comportamientos característicos, a partes sociales que interactúan, o bien a expectativas de conducta social (Biddle, 1986).

En la literatura de facilitación se utilizan términos como competencias, dimensiones, funciones y tareas (Baker y Fraser, 2005; Clawson et al, 1993; Kolb et al, 2008) para describir las expectativas o lo que un facilitador debería estar haciendo dentro de la organización y frente al cambio que esta persigue.

Los comportamientos de roles se describen usando términos tales como actividades, acciones, comportamientos, intervenciones. La facilitación incluye roles de cuatro campos de especialización: los roles de facilitación orientados a la implementación, que se relacionan con los roles en la gestión del cambio, es decir, modelos como el proceso de ocho pasos de Kotter para liderar el cambio (Kotter , 2012).

Dado que los campos de la gestión del cambio y la gestión de proyectos se refieren - de una forma u otra- a la importancia de la gestión y al cuidado del proceso grupal que tiene lugar en la implementación de proyectos de cambio, se los presenta a partir de su rol como agentes facilitadores.

Las funciones de facilitación orientadas al apoyo se relacionan con funciones en la gestión de reuniones y dinámicas de grupo e interpersonales, que tienen como objetivo apoyar la efectividad del grupo así como apoyar a individuos o equipos de trabajo durante la implementación de un cambio organizativo.

La resistencia puede reducirse comunicándose con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio que se persigue implementar. Esta táctica supone que la fuente de resistencia proviene de la desinformación o de la mala comunicación. Si los empleados reciben los hechos completos y se aclaran los malentendidos, puede que ya no se resistan al cambio.

En este sentido, los empleados pueden ser educados a través de discusiones individuales, memorandos, reuniones de grupo o informes. Esta táctica puede funcionar siempre que la fuente de resistencia sea una comunicación inadecuada y que las relaciones de los empleados involucrados se caractericen por la confianza mutua y la credibilidad. Si esas condiciones no existen, es poco probable que dicha táctica tenga éxito. Por otra parte, el tiempo y el esfuerzo que requiere este enfoque debe ser sopesado en contra de su ventaja, sobre todo cuando afecta a un gran número de personas.

Otro factor a considerar es la participación, ya que es difícil para las personas resistir

una decisión de cambio en la que participaron. Antes de que se haga un cambio, los que se oponen pueden ser introducidos en el proceso de decisión.

Suponiendo que los participantes tienen la experiencia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso de ver el cambio como una posibilidad de obtener éxito, y aumentar así la calidad de la decisión de cambio. Sin embargo, esta técnica tiene sus desventajas: la posibilidad de una mala solución y la cantidad de tiempo que toma.

En cuanto al factor de facilitación y apoyo, los agentes de cambio pueden ofrecer una serie de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. Cuando los temores y la ansiedad de los empleados son altos, el asesoramiento de los empleados, la capacitación en nuevas habilidades o unas cortas vacaciones pagadas pueden facilitar el ajuste. El inconveniente de esta táctica, al igual que en los casos antes mencionados, es que es costosa, y su implementación no ofrece garantías de éxito.

El factor de la negociación es otra forma de que el agente de cambio se ocupe de la resistencia potencial, buscando intercambiar algo de valor por una reducción en la resistencia. Por ejemplo, si la resistencia está centrada en unos cuantos individuos poderosos, se puede negociar un paquete específico de recompensas que satisfaga sus necesidades individuales.

La negociación puede ser una táctica necesaria, y más aún cuando la resistencia al cambio proviene de una fuente poderosa, como una unión. Sin embargo, no puede ignorarse sus costes, ya que implementarla resulta de coste elevado. También existe el riesgo de que un agente de cambio que una vez haya negociado a cambio de una menor resistencia esté abierto a la posibilidad de ser chantajeado por otros con mayor poder.

En cuanto a la manipulación y cooptación, la primera refiere a los intentos encubiertos de influir; torcer y distorsionar hechos para hacerlos parecer más atractivos, retener información dañina, e incluso a la creación de rumores falsos para conseguir que los empleados acepten un cambio. Por ejemplo, si los gerentes amenazan cerrar una planta en particular si los empleados ponen de manifiesto que no aceptan un recorte general de salarios, cuando en realidad no tienen intención de hacerlo, están usando la manipulación.

Mientras que la cooptación es una forma de manipulación y participación. Se trata de comprar a los líderes de la resistencia al cambio otorgándoles un papel que se presuma como clave en la decisión de aceptar el cambio. El consejo de los líderes se busca, no para llegar a una mejor decisión sino para obtener su aprobación.

Ambas tácticas son relativamente económicas y es fácil obtener el apoyo de los ad-

versarios: Sin embargo pueden fallar si los actores se vuelven conscientes de que están siendo engañados o utilizados. Una vez que el engaño ha sido descubierto, la credibilidad del agente de cambio puede caer a cero.

Por último, la táctica de coerción implica el uso de amenazas directas o de la fuerza sobre los resistentes. Ejemplos de coerción incluyen amenazas de transferencia, pérdida de promociones, evaluación de desempeño negativo o una mala carta de recomendación. Las ventajas de la coacción son aproximadamente las mismas que las de la manipulación y la cooptación. La principal desventaja de este método es que la coerción, muy a menudo, es ilegal. Incluso la coerción legal tiende a ser vista como una intimidación y puede minar completamente la credibilidad no solo de un agente de cambio sino de la propia organización en general. Es por ello que estas tácticas no son recomendables.

CAPÍTULO 5: FACTORES QUE INDUCEN AL CAMBIO.

Antes de embarcarse en un programa de cambio, se necesita obtener una visión general de la situación. Esto se puede hacer considerando los siguientes parámetros (Tosi, Rozzi & Carroll: 1990):

1) Escala:

En este aspecto debe considerarse cuál es el alcance y el tamaño del programa. Asimismo, si se trata o no de un estudio piloto en una sección o departamento, o si los planes implican el cambio de toda la organización.

2) Inversión:

El cambio rara vez puede tener lugar sin una inversión considerable. Cómo se define en términos monetarios dependerá de la organización por lo que hay que evaluar si la suma que se gastará representa la cifra del presupuesto anual o si se incluye dinero adicional.

3) Escala de tiempo:

Debe contemplarse cuánto durará el proceso de cambio total y si se incluirá el tiempo dedicado a la investigación y planificación del programa de cambio. Asimismo, se analiza cómo se determinará el final del programa de cambio.

4) Filosofía y cultura organizativa:

Cuando el proceso de cambio funciona, se busca delimitar si se ha producido un cambio de filosofía o de cultura organizativa.

5) Cambios:

La naturaleza de los cambios que están teniendo lugar debe ser apreciada, ya que estos pueden variar desde una modificación en los métodos operativos hasta un cambio completo de la cultura organizativa. El enfoque requerido y la inversión necesaria serán diferentes para cada nivel de cambio.

6) Impulso para el cambio:

Las razones para iniciar el programa de cambio necesitan ser conocidas, ya que éstas determinarán -en cierta medida- su dirección y estilo. Asimismo, debe contemplarse si el cambio tiene que ver con la supervivencia o con el desarrollo de la organización, ya que las implicaciones de la estrategia adoptada pueden ser muy diferentes.

7) Estrategia:

Se analiza cuál es la naturaleza de la estrategia que impulsa el proceso de cambio.

Hay varias maneras en que el cambio puede ser introducido y es necesario que quienes lo impulsan aprecien diversas circunstancias que hacen a la situación actual de la organización, con el fin de escoger el modo más apto para alcanzar los objetivos perseguidos. Asimismo, se puede analizar una serie de cuestiones que se ven reflejadas en las siguientes variables (Wilson: 1994):

- a) la cantidad de tiempo requerida;
- b) el grado de planificación;
- c) el tipo de participación, y
- d) el uso del poder.

Las cuatro variables ilustran la gama de extremos en la gestión de operaciones y de promoción del cambio organizativo. Al hacer la elección entre los extremos, el efecto de las tácticas elegidas debe ser apreciado. Por ejemplo, un gerente puede adoptar un enfoque que introduciría el cambio lentamente de una manera muy controlada y completamente planeada. Este es un enfoque evolutivo y explícito, es la necesidad de estar a gusto con cada nueva situación antes de pasar a la siguiente etapa.

Normalmente, con un enfoque evolutivo, muchas personas estarán involucradas en la planificación e implementación del programa de cambio, teniendo mucho cuidado para minimizar la resistencia. En consecuencia, se invertirá mucho esfuerzo en la capacitación para la resolución de problemas, en el desarrollo organizativo, en el reciclaje de la supervisión y en la creación de un equipo destinado a lograr todo esto.

Entre los factores que inducen el cambio organizativo no puede hablarse únicamente de una cuestión de estrategia y planificación avanzada, sino más bien de innovación organizativa, agilidad y adaptabilidad (Terreberry, 1968).

En ocasiones la realidad exige que las organizaciones deban cambiar para adaptarse al entorno dinámico, y esto implica que todos los componentes de la organización deban cambiar: su cultura organizativa, los procesos, las acciones de las personas y la tecnología que utilizan.

La adaptabilidad organizativa es una función que da cuenta de la capacidad de aprender y de actuar, de acuerdo con contingencias ambientales cambiantes (Terreberry, 1968).

A medida que las sociedades continúan evolucionando y la demanda cambiante crea la necesidad de nuevos productos y servicios, las organizaciones se ven obligadas a llevar adelante cambios con la finalidad de mantenerse competitivas. Aquellas que lo gran sobrevivir e incluso prosperar son generalmente las que más fácilmente y mejor

se adaptaron a la necesidad de cambio.

Aquí entra en juego la noción de flexibilidad, entendida como la capacidad de cambiar o adaptarse a un entorno turbulento, cambiando o variando el alcance de la tecnología que se utiliza (Knoll y Jarvenpaa, 1994). La flexibilidad puede definirse como la habilidad que tienen las organizaciones para adaptarse a diferentes entornos y no terminar siendo ineficaces debido a circunstancias cambiantes (Whitworth y Zaic, 2003).

La cuestión de la flexibilidad puede ser relacionada con otros aspectos que también representan factores ligados al cambio, como la innovación y la agilidad (Hatum, 2006), o la importancia del servicio al cliente (Shee, 2001).

La flexibilidad es fundamental para mantener la competitividad, en un entorno caracterizado por una dinámica de mercado rápidamente cambiante, que hace necesarias medidas de flexibilidad orientadas a mejorar la competitividad de la organización (Shee, 2001).

La flexibilidad se vincula con varios términos estrechamente relacionados, como la capacidad de anticipación, la agilidad y la adaptabilidad. Se trata de atributos específicos que las organizaciones pueden implementar, para mejorar la gestión de la incertidumbre y el cambio inesperado, así como también el cambio esperado. Estos tres atributos relacionados -anticipación, agilidad y adaptabilidad- deben ser considerados, ya que una combinación de estos aspectos puede utilizarse para formar un marco orientado a gestionar la organización cuando ésta enfrenta un entorno incierto y cambiante.

La anticipación equilibra la planificación del cambio esperado, con la preparación para lograr afrontar un cambio inesperado. Mientras que la agilidad es la capacidad de responder rápidamente a los cambios ambientales y, la adaptabilidad es la capacidad de la organización para auto-aprender, auto-organizarse, y ser auto-disciplinada, basada en su experiencia previa (Knoll y Jarvenpaa, 1994).

La flexibilidad como dimensión encierra tres categorías: el rendimiento ante una situación de presión, la capacidad para afrontar nuevas situaciones y la susceptibilidad ante una eventual modificación (Evans, 1991). Asimismo, se asocia a la flexibilidad con cuestiones tales como la capacidad de prueba, conectividad, reutilización, entre otras (Knoll y Jarvenpaa, 1994).

La flexibilidad se relaciona con la agilidad, en tanto que esta última representa la capacidad de crear y de responder al cambio con el fin de obtener beneficios en un entorno turbulento (Goldman, Nagel y Preiss, 1995). El escenario que enfrentan las organizaciones, que en esta economía global se caracteriza por ser volátil y cambiante, hace que éstas deban enfocarse en la agilidad del negocio, para poder sobrevivir y ser más competitivas.

La agilidad resulta fundamental para proporcionar productos y servicios de alta calidad y demostrar un alto rendimiento a los clientes, en un mercado global que cambia rápi-

damente. Hay factores que se posicionan como amenazas para las organizaciones, y frente a ellos surge la necesidad de cambio y adaptación al nuevo escenario (Goldman et al., 1995):

- La fragmentación del mercado.
- Incapacidad de informar al cliente acorde a sus necesidades también cambiantes.
- Redes de producciones globales.
- Cooperación y competencia simultáneas entre empresas.

En este sentido, la agilidad es la capacidad de crear y responder al cambio con el fin de obtener beneficios en un entorno inestable. Las organizaciones deben ser capaces de crear y responder a las necesidades de cambio para proporcionar una ventaja competitiva (Schrage, 2004).

Generar un cambio requiere además de innovación, ya que ésta permite entender el contexto y anticipar cuándo se necesita adaptarse. La gestión organizativa debe actuar con agilidad, para responder con rapidez y adaptarse con eficacia a los cambios anticipados e imprevistos que impone el entorno (Goldman et al., 1995).

La adaptabilidad es el grado en que son posibles ajustes en las prácticas, procesos o estructuras de los sistemas, frente a los cambios proyectados o reales. La adaptación puede ser espontánea o planificada, y puede llevarse a cabo en respuesta o en previsión de cambios.

La necesidad de adaptación puede ser entendida como una capacidad que permite anticipar, desencadenar y absorber cambios, ya sean cíclicos o estructurales. Mientras que, la flexibilidad refiere a aquella capacidad de adaptar –cuantitativa y cualitativamente- cada factor, frente al entorno (Jaruzelski y Kumar, 2004).

La interacción de la anticipación, la agilidad y la adaptabilidad con la capacidad de flexibilidad, resultan de relevancia para las organizaciones. A menudo se confunden flexibilidad y adaptabilidad. Mientras la primera hace referencia a la capacidad de cambiar, en términos de tiempo y de costos (Bordoloi, 1999) la adaptabilidad es la capacidad de cambiar, por ejemplo, para mejorar el rendimiento durante un período de tiempo dentro de un estado dado. Y las organizaciones deben procurar alcanzar una mejora en su capacidad de adaptación a las contingencias que les impone el entorno (Gavin, 1993; Senge, 1990).

Entre los factores que llevan a que una organización se replantee la necesidad de afrontar un cambio, pueden resumirse los que se detallan a continuación (Bhat, 2015; Beck, Brüderl y Woywode, 2002; Gavin, 1993):

a) Competencia:

La entrada de un nuevo competidor en el mercado puede hacer que una organización deba modificar sus estrategias, siendo este un factor que induce al cambio. El aumento de la competencia en los mercados objetivo desencadena revisiones urgentes sobre las estrategias que rigen en ese determinado momento a la organización. Las empresas emplean diversas herramientas estratégicas con el fin de examinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para a partir de ese análisis poder cambiar las estrategias existentes.

b) Tecnología:

Las innovaciones en el plano tecnológico pueden obligar a una organización a cambiar sólo para adaptarse. Cuando esto sucede, no se trata de la mera adquisición de las innovaciones tecnológicas que se requieran, sino que además debe contemplarse que los empleados necesitan ser entrenados. Una empresa también puede beneficiarse de la aplicación de un cambio tecnológico, ya que este puede traer aparejada una mayor eficiencia y un mejor servicio al cliente.

c) Deseo de crecimiento:

Las empresas que buscan incrementar su crecimiento en el mercado pueden necesitar cambiar sus métodos de operaciones.

d) Necesidad de mejorar los procesos:

Una organización puede necesitar implementar nuevos procesos de producción para ser más eficiente, mejorando sus servicios y reduciendo los costos operativos.

e) Regulaciones gubernamentales:

Los cambios en las regulaciones gubernamentales pueden tener un impacto en cómo una organización lleva adelante sus acciones y en el modo en que se gestiona. Los nuevos procedimientos de seguridad obligatorios pueden obligar a una empresa a cambiar sus procesos de producción, con el fin de crear un ambiente de trabajo más seguro. Asimismo, una empresa puede verse obligada a tener que agregar mayores medidas de control de calidad para garantizar la seguridad de sus productos o servicios.

f) Funciones administrativas:

Los cambios en la composición del Directorio o en el consejo de Administración de la organización pueden influir induciendo a la necesidad de cambio, ya que los miembros entrantes del equipo de gestión pueden tratar de revisar las estrategias existentes con el fin de inyectar nuevas ideas.

g) Transformaciones Estructurales:

Las transformaciones estructurales, como las fusiones o la búsqueda de expansión a nuevos mercados, requieren un realineamiento estratégico. Tales transformaciones al-

teran la gestión, el capital, la propiedad y las estructuras de mercado de la organización, haciendo inevitables los cambios en materia de gestión estratégica. En estas circunstancias, la organización deberá ajustar las estrategias existentes y desarrollar otras nuevas.

h) Factores socioculturales:

Los perfiles sociales y culturales de los mercados objetivos de la organización, pueden provocar cambios en la gestión estratégica.

i) Leyes:

Los cambios en las leyes -como las leyes fiscales, medioambientales y sanitarias, entre otras- influyen en los cambios en la gestión estratégica. Ante estas eventualidades las organizaciones deben ajustar sus estrategias existentes, para adaptarse a los requisitos de las nuevas leyes.

C. EL CASO DE UNA EMPRESA PÚBLICA ENERGÉTICA, VENEZOLANA: PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A.

CAPÍTULO 6: ACCIONES PARA EL CAMBIO

El caso de estudio: Petróleos de Venezuela S.A.

6.1. Descripción de partida de PDVSA EyP (2005-2008).

6.2. El Programa de Fortalecimiento Gerencial.

6.3. El diseño del programa.

6.4. Análisis de los resultados obtenidos.

- a. Análisis de los impactos producidos como consecuencia del PFG.
 - a.1.) En las personas.
 - a.2.) En la organización y en los procesos.
 - a.3.) En el compromiso social.
- b. Análisis de los datos cuantitativos
 - b.1.) Cambios percibidos por los gerentes en los estilos y habilidades gerenciales.
 - b.2.) Cambios percibidos por los gerentes sobre la coherencia de los valores declarados por la organización.
 - b.3.) Cambios percibidos por los supervisados en los estilos y habilidades gerenciales de los gerentes.
 - b.4.) Cambios percibidos por los supervisados sobre la coherencia de los valores declarados por la organización.
- c. Análisis de los resultados de los proyectos de mejora.
 - c.1.) Muestra y representatividad.
 - c.2.) Ejecución de los proyectos de mejora.
 - c.3.) Financiación de los proyectos de mejora.
 - c.4.) Apoyo corporativo a los proyectos de mejora.
 - c.5.) Trámites burocráticos para la ejecución del proyecto de mejora.
 - c.6.) Participación de los miembros del equipo en la ejecución de los proyectos de mejora.

6.1. Descripción de partida de PDVSA EyP (2005-2008)

Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA) es la principal empresa del Estado venezolano, con un alto grado de nivel tecnológico especializado en sus procesos operativos y con

una expansión territorial de gran alcance en el año 2005. A partir de este año PDVSA incorpora a su actividad, el componente social en todos sus planes, comenzando por el Plan Siembra Petrolera (PSP) 2006-2030. Este plan contempló siete ejes de desarrollo establecidos en el Proyecto Nacional Simón Bolívar. Así, se inicia la participación de PDVSA como actor social.

Ante esta nueva situación, PDVSA tiene varios retos:

a) Recuperar su actividad petrolera e iniciar su actividad como actor social, haciendo posible el maridaje “producción de petróleo” con “acciones de desarrollo social”. Todo un reto para los ejecutivos y gerentes al frente de PDVSA: hacer viable, creíble y exitosa a la Nueva PDVSA.

PDVSA adquiere un papel protagonista **en el desarrollo del Proyecto País**. Las políticas de Estado de la República Bolivariana de Venezuela estaban orientadas hacia el Desarrollo Sustentable, abriéndose a nuevos modelos más humanistas donde se crearán espacios para el fortalecimiento de los pequeños sectores productivos que habían sido marginados históricamente. Para el fortalecimiento del Plan de Desarrollo de la Nación el Gobierno replantea la Dirección de la Gestión de la Industria Petrolera, en búsqueda de una comprometida responsabilidad social, logrando que la misma vuelva su mirada al país y actúe directamente, como protagonista en primera persona, en el proceso de cambio nacional.

Se convirtió en la savia que alimenta el plan de desarrollo de la nación que trató de aprovechar un momento histórico en el contexto de la dinámica de la economía mundial, momento que muchos indicadores señalan como irrepetible.

Este nuevo planteamiento de lo que debe ser la Misión y Visión de PDVSA, trae como consecuencia el cuestionamiento de la Flexibilidad Organizativa para la acogida de nuevos procesos no previstos antes y que tienen un profundo contenido social, lo que implica la sensibilización de equipos técnicos y burocráticos hacia una nueva forma de trabajo donde lo humano y endógeno están presentes.

b) La formación de nuevos líderes estratégicos sobre la marcha, haciendo y aprendiendo, corriendo el riesgo de la práctica de ensayo y error en algunas situaciones. El 72% de los empleados despedidos de PDVSA tras el paro cívico nacional que se inició el 2 de diciembre de 2002 pertenecía la “nómina mayor”, es decir, ejecutivos y gerentes de toda la organización. (Ellner, 2003, pp 157-178).

En Exploración y Producción, las personas que estaban en estos puestos eran profesionales de gran trayectoria, muy formados, específicamente para dirigir los procesos de la organización con todas sus particularidades y con una gran experiencia. Con ellos, también la empresa pierde gran parte de la gerencia media

y de los equipos de trabajo especializados en las áreas operativas, quedando metafóricamente como un barco sin rumbo. Los días venideros después del “Paro” son de total emergencia, donde el único objetivo era reactivar la Industria. El personal que se mantuvo activo asume un papel de liderazgo y logran estabilizar las operaciones. Pasado el tiempo de contingencia (abril 2003), es el momento de comenzar a retomar el ritmo normal de trabajo, lo que significa la planificación, la coordinación y el control de los procesos estratégicos. Para ello, los gerentes que asumen estas nuevas responsabilidades deben compaginar el trabajo diario de las operaciones con el aprendizaje y la comprensión de los procesos de Dirección de la Industria¹³.

c) Reducción de los Recursos Humanos con experiencia técnica en los procesos operativos. Este hecho fortuito, que significó la salida de PDVSA de casi veinte mil personas creo un fenómeno organizativo inédito en el mundo. Una empresa que de la noche a la mañana pierde su curva de aprendizaje, su capital intelectual y con ello la institucionalidad de sus procesos. La salida de más del 70% de la nómina mayor ocasiona una sobrecarga laboral de aquellos pocos que quedaron trabajando (Ellner, 2003). Tácitamente asumen la responsabilidad de enseñar normas, procedimientos, algunos criterios para la toma de decisiones a la nueva generación de empleados que han ingresado para ocupar las vacantes. La calidad en los resultados de los procedimientos administrativos y operacionales está en su mayoría en manos de un personal joven con poca experiencia, y aquellos conocedores están educando, supervisando y sin poder participar directamente del proceso, siendo éste el tercer detonante de la crisis¹⁴.

d) Ingreso de nuevas personas. El personal que se incorpora a la organización tiene poca experiencia y es joven. En condiciones normales suele ser una oportunidad para la organización porque es arcilla en manos de su supervisor, cuando existen líneas claras para la funcionalidad. En una empresa donde se ha perdido el ritmo habitual de trabajo y el cumplimiento de normas, producto de un caos inesperado, la nueva generación de empleados va adoptando una conducta informal, alejada de la disciplina, el respeto y resguardo de la imagen corporativa. Se produce una colisión entre dos culturas: la PDVSA antes del Paro y la nueva PDVSA.

Como consecuencia del paro cívico nacional se genera en PDVSA, en general, y en particular, en Exploración y Producción una **inestabilidad organizativa** que significa que la rotación del personal es muy elevada, los planes o intenciones de un Gerente

¹³Industria es el término que se utiliza para hacer referencia en el argot petrolero a la empresa Petróleos de Venezuela.

¹⁴Conclusiones informe diagnóstico realizado por TQM investigación y formación para PDVSA EyP acerca de la situación organizativa en el año 2005.

en un área no llegan a madurar antes de que sea trasladado a otra área¹⁵.

Las razones de esta movilidad son principalmente dos. La primera, el escaso personal capacitado para hacer muchas cosas. Y la segunda es que la generación de relevo en la mayoría de los casos está todavía en formación de criterio y disciplina corporativa y no están aptos para asumir posiciones de supervisión.

Los procesos de apoyo y los canales de comunicación formal no se oficializan, por ello también están continuamente cambiando, la búsqueda de mecanismos de interacción más ágiles lleva a una generalizada incertidumbre en el “debe ser” de los procedimientos, esto afecta el desarrollo de la cadena de valor organización.

Las actividades operativas se ejecutan según la realidad del momento, pero los procesos administrativos, los sistemas de control interno, y los sistemas tecnológicos están diseñados para fluir según las circunstancias anteriores al paro. El proceso productivo lleva una velocidad marcada por el ritmo de las operaciones y, por el contrario, los procesos de apoyo no se mueven con la misma velocidad, lo que indica la inestabilidad de los subsistemas de la organización¹⁶.

En este contexto, los gerentes manifiestan que el riesgo mayor al que está expuesta la organización con la situación de inestabilidad organizativa es el Incumplimiento del Plan de Negocio (PDN). El PDN se traduce en el documento administrativo más importante de toda la corporación ya que expresa los planes y estrategias de la actividad productiva generadora del 60% de su ingreso y además sustenta y alinea todos los negocios de la misma.

Las razones del incumplimiento¹⁷ son variadas, una visión de la Planificación Estratégica a largo plazo sin un conocimiento adecuado de la organización y por lo tanto, las metas no fueron alcanzables. Y, por otro lado, la cultura organizativa estaba orientada hacia la eficiencia (uso de los recursos) olvidando la efectividad (recursos, calidad y valor agregado) y por ello el ciclo se convirtió en un espiral ascendente, otorgando un carácter de normalidad a la contingencia. La búsqueda de las causas del incumplimiento no profundizaba en las áreas medulares del problema.

El cumplimiento del PDN siempre ha sido un factor de éxito para el Desarrollo del País, mucho más cuando el Plan de Desarrollo de la Nación reposaba en PDVSA como el músculo de mayor fuerza para sobrellevar las cargas y el proceso de cambio de Venezuela.

¹⁵Proyecto PDVSA: Estrategia de control y cuadro de mando integral de la gerencia de operaciones de producción de Exploración y Producción (PDN año 2006-2012).

¹⁶Proyecto PDVSA: Estrategia de control y cuadro de mando integral de la gerencia de operaciones de producción de Exploración y Producción (PDN año 2006-2012).

¹⁷Idem.

En la Nueva PDVSA hay una conciencia clara de la importancia del cumplimiento del PDN. Entre las estrategias de solución ensayadas está en que los empleados más experimentados (a la cabeza de las organizaciones) deban trabajar jornadas extraordinarias para compensar la falta de experiencia de una gran parte del personal, con la finalidad de adelantar lo necesario no solo en el cumplimiento del PDN sino también para explorar la posibilidad de obtener algunos logros tempranos en esta carrera contra el tiempo. El cumplimiento de agendas muy apretadas conlleva al agotamiento físico, mental y psicológico de muchos empleados que disminuye su capacidad creativa y con ello se alejan aún más las posibilidades de que las organizaciones desarrollen soluciones verdaderamente efectivas y sostenibles que permitan dar saltos cuánticos, en volúmenes o en anticipación de la producción.

Las jornadas extraordinarias (intramuros, encuentros temáticos, etc), reduce la posibilidad de que los gerentes de primera línea puedan desarrollar planes de trabajo para todos los empleados, lo que trae un desbalance en las cargas laborales de los equipos¹⁸.

Este círculo agotador tiene otras consecuencias: Los actores no pueden dentro de las 24 horas del día escuchar al menos informes verbales sobre el estado de los procesos bajo su responsabilidad para no mencionar la difícil posibilidad de observar directamente una pequeña muestra de ellos de vez en cuando.

Esta situación aleja al Gerente de su papel de líder y el desarrollo de su capacidad para inspirar, motivar y potenciar a sus equipos de trabajo.

Este liderazgo a “control remoto” conlleva a la detección tardía de las desviaciones, lo cual a su vez conlleva a la acción sin concierto para remediar o mitigar los efectos de la desviación. Desconcierto y premura van juntos para producir decisiones que a veces agravan la desviación y nuevamente se refuerzan círculos desgastantes que alejan las soluciones efectivas.

El no avance se manifiesta a través de continuas jornadas extraordinarias de trabajo donde se exploran las razones del incumplimiento de los acuerdos de la anteriores. La razón es casi obvia y por tanto etérea: El incumplimiento de los acuerdos de la anterior jornada tiene su causa en el bloqueo de la capacidad de sus actores ocupados ahora en la preparación para la siguiente jornada y así sucesivamente, en un círculo desgastante y agotador.

La invasión de competencias entre las áreas funcionales¹⁹ es otro efecto de la inesta-

¹⁸Jiménez F., Sánchez S. “El papel del líder en la motivación y compromiso del trabajador con la Nueva PDVSA”. 2006. PDVSA.

¹⁹Proyecto PDVSA: Estrategia de control y cuadro de mando integral de la gerencia de operaciones de producción de Exploración y Producción (PDN año 2006-2012).

bilidad organizativa, al igual que la determinación de las responsabilidades entre gerencias. La integración del trabajo social en las actividades de la industria petrolera fue un esfuerzo por materializar la filosofía de la Nueva PDVSA y se dispersó la acción comunitaria entre varias gerencias.

Los Distritos hacían actividades para la comunidad, Desarrollo Social Sustentable implantaban por su parte programas de apoyo a las misiones. Otras gerencias habilitadoras realizaban jornadas especiales en los barrios circunscritos a las áreas operativas.

Por otro lado, la lentitud en los procesos de toma de decisiones es un efecto de la invasión de competencia, debido a que no está claro quién es el “dueño del proceso”.

La Gerencia de Educación y Desarrollo es la responsable de los procesos de formación dentro de PDVSA EyP, sin embargo, su lentitud para dar respuesta al cliente interno sirvió de justificación para que otras gerencias, e incluso la propia Vicepresidencia²⁰ asumiera las funciones para ser más operativo en la solución a las demandas internas.

Es en esta situación, cuando la Vicepresidencia de Exploración y Producción decide establecer estrategias específicas de contribución al fortalecimiento de sus gerentes para así crear una serie de equipos en el país que sean los generadores de todos los cambios que la Nueva PDVSA establece en el Plan Siembra Petrolera.

6.2. El programa de Fortalecimiento Gerencial

La Presidencia y Vicepresidencia de PDVSA EyP dentro de las diferentes estrategias que plantean en este proceso de cambio, establecen que la formación de sus nuevos directivos es clave para convertir a PDVSA en la Nueva PDVSA. La nueva organización debe contar con una nueva identidad corporativa y en el cambio de valores se incluyen las formas de relacionarse con los trabajadores, significa incorporar e interiorizar colectivamente los valores propios del servicio público, donde la vocación de servicio es uno de los pilares, basándose en la idea central de que la administración ha de trabajar para el pueblo. Y todo ello para cumplir con el desarrollo del Plan Siembra Petrolera (plan estratégico de PDVSA 2005-2020).

Los nuevos desarrollos en diferentes áreas del país, la creación de otras filiales de PDVSA, dedicadas a prestar otros servicios públicos son retos importantísimos que ameritan tener equipos de directivos formados, conocedores de las técnicas de gestión de organizaciones públicas, capaces de liderar equipos, de entusiasmarlos y además

²⁰Plan de implementación del Plan de formación integral basado en competencias para el área medular de Exploración y Producción.

de rendir cuentas ante el pueblo venezolano. La principal diferencia con la denominada “antigua PDVSA” es que ahora se sienten servidores públicos y son más conscientes de que era necesario que sus directivos adquirieran esa conciencia de “**lo público**”.

En el año 2005 deciden comenzar con esta formación y para ello miran a Europa. Históricamente PDVSA ha enviado a formar a sus niveles directivos a las mejores universidades y escuelas de ingeniería, principalmente, de Estados Unidos. Pero la Nueva PDVSA, quiere abandonar el estilo capitalista salvaje de estos centros, donde los criterios económicos priman por encima de todo, y buscan convertir a sus nuevos gerentes en líderes más humanistas. Y para ello, necesitaban trabajar las aptitudes y algunas actitudes.

La preocupación de la Presidencia de la compañía era que los directivos fueran capaces de ser excelentes gerentes, más cercanos no solo a los trabajadores de la compañía, sino también a los ciudadanos de toda Venezuela, que ven a PDVSA como la “madre de Venezuela”, la que le puede ayudar a solucionar cualquier problema. El **compromiso** con el país, con la revolución bolivariana y con los objetivos del Plan Siembra Petrolera era uno de los objetivos fundamentales a mejorar con la formación de los directivos. Así los objetivos que se perseguían eran:

- Fortalecer las competencias gerenciales de los directivos.
- Alinear las actitudes con la visión corporativa de la Nueva PDVSA.
- Crear hábitos de fortalecimiento psicosocial.
- Identificar el talento.
- Asesorar a los directivos en la aplicación de los conocimientos adquiridos.
- Fomentar la integración de los directivos.
- Impulsar el intercambio de conocimientos.

El trabajador de la Nueva PDVSA debía caracterizarse por un conjunto de habilidades que facilitaran no solo la eficiencia y eficacia, y la armonía en la organización, sino que sirviera de ejemplo para el resto de los ciudadanos, teniendo en cuenta que además se iniciaba en PDVSA la actividad social. Estas habilidades se pueden resumir en:

- Capacidad para comunicar.
- Conciencia energética y sensibilización medioambiental.
- Conciencia de coste.
- Sensibilidad hacia los compañeros de trabajo.
- Tener una ética pública y socialista.
- Sensibilidad hacia la sociedad.
- Capacidad para analizar información.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Constante autodesarrollo.
- Capacidad para trabajar en equipo y dirigirlos.

- Motivación y Liderazgo.

Los servicios públicos cubren necesidades sociales esenciales que la iniciativa privada ignora, garantizando que servicios como la gasolina lleguen a todos, a precios accesibles. Además, el servicio público implica una ética de trabajo comprometida con la calidad del servicio para el pueblo, caracterizada por la responsabilidad individual de cada trabajador de PDVSA para el mayor bien colectivo. Desde los niveles gerenciales a todos los trabajadores en PDVSA han de contar con las más efectivas habilidades para desempeñar sus tareas y garantizar la máxima eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos que se someten a su confianza. Era esencial diagnosticar las áreas de mejora urgentes del nivel gerencial e intermedio de PDVSA EyP y ofrecer una formación intensiva excelente ajustada a sus necesidades. Era necesario en todo caso garantizar que todos los trabajadores, desde los gerentes y mandos intermedios hasta el último trabajador de PDVSA, tuvieran las herramientas necesarias para garantizar una adecuada planificación de todos los recursos materiales y humanos de la organización, el uso de estilos participativos de liderazgo, la atención inteligente a los usuarios, un uso eficiente del tiempo y de equipos, técnicas de gestión energética, así como un conocimiento específico de la mejor manera de dirigir a otras personas en la gerencia pública.

Finalmente, los máximos responsables de la filial Exploración y Producción toman la decisión de comenzar a formar a sus gerentes para propiciar todos los cambios descritos y deciden hacer un grupo piloto con 100 directivos. El formato de la formación es semipresencial y se desarrolla en tres zonas geográficas del país, oriente, occidente y centro sur para facilitar a los directivos su asistencia.

6.3. El diseño del Programa de Fortalecimiento Gerencial

La promoción y realización del cambio no es fácil, al depender de un buen número de factores, que no siempre se conocen, ni tampoco sus interrelaciones, y desconocer muchos de los procedimientos que permiten impulsarlos.

La formación es un recurso frecuentemente utilizado, pero no siempre se utiliza en el momento oportuno y de la manera más adecuada, y se espera mucho más de lo que puede conseguir. La formación, es un elemento fundamental en cualquier proceso de modernización administrativa, ya que transformar una organización y a sus trabajadores es una tarea compleja, para lo que es necesario diseñar programas específicos que atiendan las necesidades particulares de cada organización (Sánchez Medero, G., Sánchez Medero, R., Jiménez Meroño, S., 2010: 155-189).

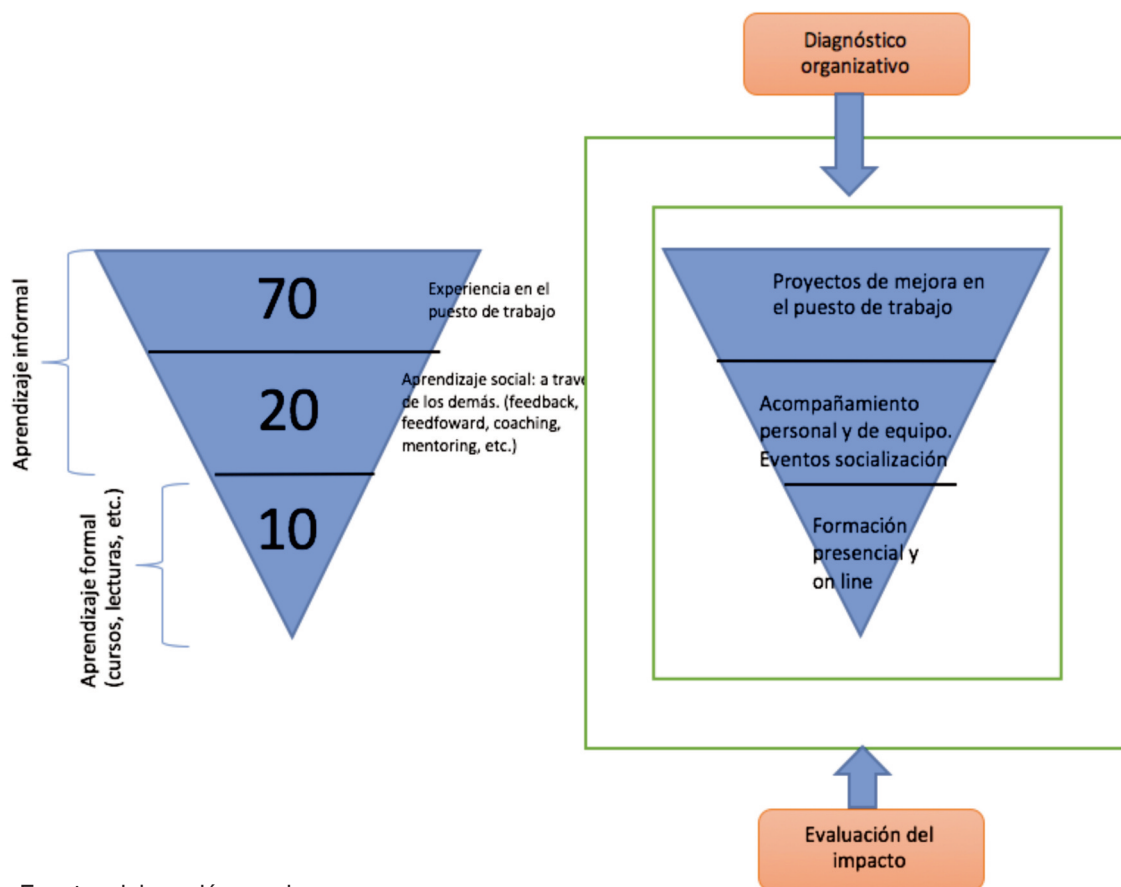
Por ello, la estrategia seguida en el diseño de esta capacitación no fue estrictamente de formación, si no que se introducen antes y después elementos claves para su diseño y su evaluación, que ayudan a promover nuevas conductas entre los gerentes.

En este caso, se aboga por el cambio institucional a partir del cambio individual propiciado mediante el aprendizaje individual de los conceptos y la puesta en práctica de los mismos en equipo.

Se hace uso de un diseño que tiene elementos del modelo 70/20/10 desarrollado por Morgan McCall, Robert W. Eichinger y Michael M. Lombardo, del Center for Creative Leadership, y adicionalmente existen otros elementos nuevos que hacen de este programa, una experiencia piloto diseñada específicamente para PDVSA EyP y, en concreto para el contexto y la realidad que estaba viviendo en aquel momento. Se realiza una aproximación holística en la que se integran elementos tanto formales como informales, que ayudarán a que se produzca un aprendizaje efectivo y desarrollar nuevos comportamientos y habilidades mediante la práctica en las situaciones diarias de los gerentes tanto de la vida profesional como personal.

Esta filosofía de aprendizaje se construye sobre la forma en la que las personas interiorizan y aplican lo aprendido, en función de cómo han adquirido el conocimiento.

GRÁFICO 6.1.



Fuente: elaboración propia.

En el gráfico 6.1. se puede observar la analogía entre el modelo 70-20-10 utilizado por McCall y Lombardo y el modelo diseñado para esta acción para apoyar la gestión del

cambio en PDVSA EyP. El diseño del programa se inicia con uno proceso de **diagnóstico**, donde de forma, rigurosa, válida y fiable se detectan cuáles son las brechas que tiene este primer colectivo (que tiene que ver con el cambio que se ha producido en la organización), los líderes del cambio, con el fin de diseñar específicamente para un programa que ayude a los gerentes a gestionar de forma más eficaz y eficiente el cambio que están viviendo. Este diagnóstico es exhaustivo y de dos tipos: uno de tipo **organizativo** y otro específico acerca de las **necesidades de formación** de los participantes en el programa. En ambos se involucra a los propios participantes, a sus supervisados y a sus supervisores²¹, así como a la Junta Directiva de EyP.

Se definen junto con los responsables de EyP, los **indicadores de causa** (con el fin de prevenir posibles tendencias, como por ejemplo la motivación) e **indicadores de efecto** (para poder determinar en la fase de evaluación de impacto lo conseguido), en términos cuantitativos y cualitativos.

A partir de los resultados obtenidos en esta fase se diseña el programa donde existen dos tipos de acciones que se van a desarrollar de forma paralela:

- El **programa de formación** propiamente dicho, con los contenidos definitivos que estos líderes del cambio necesitan para poder propiciar el cambio de conductas y comportamientos frente a los cambios que se estaban produciendo. Con la formación los gerentes actualizan y reciclan sus conocimientos, fortalecen las habilidades directivas clave (comunicación, gestión del tiempo, toma de decisiones, liderazgo, entre otras) y se les dota de las herramientas de gestión más novedosas.

- Las **consultorías de los proyectos de mejora**, que son definidos, junto con la Junta Directiva de PDVSA EyP, y en base a los resultados del diagnóstico organizativo realizado en la fase de diagnóstico. Con la consultoría pretende crear orgullo de pertenencia, aumentar la cohesión de equipo y potenciar y fidelizar el talento interno de la organización. Los gerentes se convierten en partícipes en primera persona de la resolución de la gestión del cambio proponiendo soluciones a las problemáticas detectadas, en equipo, desarrollando propuestas, viable técnica y económicamente, para solucionar los citados problemas.

La realización de forma paralela de las acciones de formación y consultoría combina la adquisición de conceptos con la puesta en práctica de forma inmediata de los mismo²².

Los proyectos de mejora, combinaron lo presencial con lo virtual, ya que era necesario

²¹Se desarrolla un diagnóstico 360 para conocer las diferentes perspectivas de los problemas que los niveles directivos de EyP tienen para gestionar el cambio en la organización.

²²Por ejemplo, la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en "Control de gestión" se tradujo en la creación de varios cuadros de mando integral para el seguimiento de proyectos y/o la gerencia.

que los equipos recabaran información, estudiaran el problema en profundidad y respondieran a un exhaustivo plan de entregables a lo largo del programa.

Ambos procesos, a lo largo de su ejecución, son sometidos a un riguroso proceso de seguimiento, control y de evaluación. En cuanto a los tipos de evaluación (*in-itinere*) que se realizan son los siguientes:

- Evaluación de la calidad percibida por los participantes en la formación y en las consultorías de los proyectos.
- Evaluación de actitudes y comportamientos por parte del equipo de profesores/consultores.
- Evaluación del aprendizaje conseguido.
- Evaluación de los proyectos de mejora: en el que se evalúan principalmente el marco teórico y metodología en la que se apoya la solución propuesta, así como la aplicabilidad y la comunicación para la venta interna del proyecto.

Una vez evaluados los proyectos pasamos a la siguiente fase que es la implantación de los proyectos. En la mayoría de las ocasiones, antes de llegar a esta fase ya ha comenzado la ejecución de los mismos, y ya se han producido victorias tempranas. Estos son algunos de los cambios institucionales que se producen, como consecuencia de los cambios que el proyecto produce en los individuos.

Es de destacar, que el aprendizaje individual combinó la formación presencial con el e-learning, que se desarrolló entre una sesión presencial y la siguiente. Los motivos principales: es necesario dejar un tiempo para interiorizar los conceptos adquiridos o reforzados, ponerlos en práctica en la vida profesional y fortalecerlos con los recursos audiovisuales disponibles en el campus virtual creado para el programa.

La fase de medición del impacto, se desarrolla transcurridos, al menos seis meses, desde que se finalizó la formación y la consultoría y en ella se pretenden medir los cambios producidos en la organización y en las personas, es decir, los **efectos (outcome)**, más que en los resultados (**output**). De ahí que este tipo de evaluación requiera de la finalización de las acciones establecidas y del transcurso de un cierto tiempo entre su finalización y la realización del proceso evaluador, para permitir que las acciones del programa sean interiorizadas por las personas, por la organización y en la sociedad y se refleje en la percepción de usuarios, beneficiarios y sociedad en general.

Este tipo de evaluación se centra, sobre todo, en la percepción de los diferentes públicos y sólo subsidiariamente en la cuantificación de los cambios imputables al programa, medidos por las variaciones de las diferentes variables contempladas. Ello no quiere decir que no se realice un análisis cuantitativo con empleo de indicadores para los distintos ítems que se han medido en la percepción al comienzo, al final del programa y

un tiempo después que variará de acuerdo a la índole del programa, la tecnología que emplee y el tipo de objetivos propuestos.

En síntesis, el cumplimiento de los objetivos del programa es una parte mínima de la evaluación de impacto, y, para algunos, la condición necesaria para poder realizarla. Un programa puede cumplir sus objetivos formales y tener un débil impacto en el entorno y en su propia organización y, por el contrario, un programa ineficaz y que no alcanza sus objetivos puede tener un profundo impacto en dimensiones no previstas.

El programa diseñado y desarrollado para los gerentes de PDVSA EyP tenía entre sus objetivos formales, algunos que se orientaban a producir no sólo un impacto indeleble en las personas (cambio individual) que participaban directamente en él, sino también en el funcionamiento y gestión de la organización (cambio organizativo) y en la conciencia y el compromiso social de los gerentes (cambio individual/organizativo: orientación social).

GRÁFICO 6.2.



Fuente: elaboración propia.

La medición del impacto del programa se dirige a establecer las brechas entre las situaciones de partida (iniciales) y las situaciones en el momento de la realización de la evaluación (finales).

6.4. Análisis de los resultados obtenidos

La primera serie estadística relevante para la evaluación de las tres ediciones Programa es la de la relación entre los participantes que comienzan y terminan.

TABLA 6.1. Personas que inician y finalizan el PFG.

EDICIÓN	INICIAN	FINALIZAN	PROPORCIÓN INICIAN/FINALIZAN	AÑO
I	90	86	96%	2005-2006
II	86	83	97%	2006-2007
III	55	55	100 %	2007-2008
TOTAL	231	224	97%	--

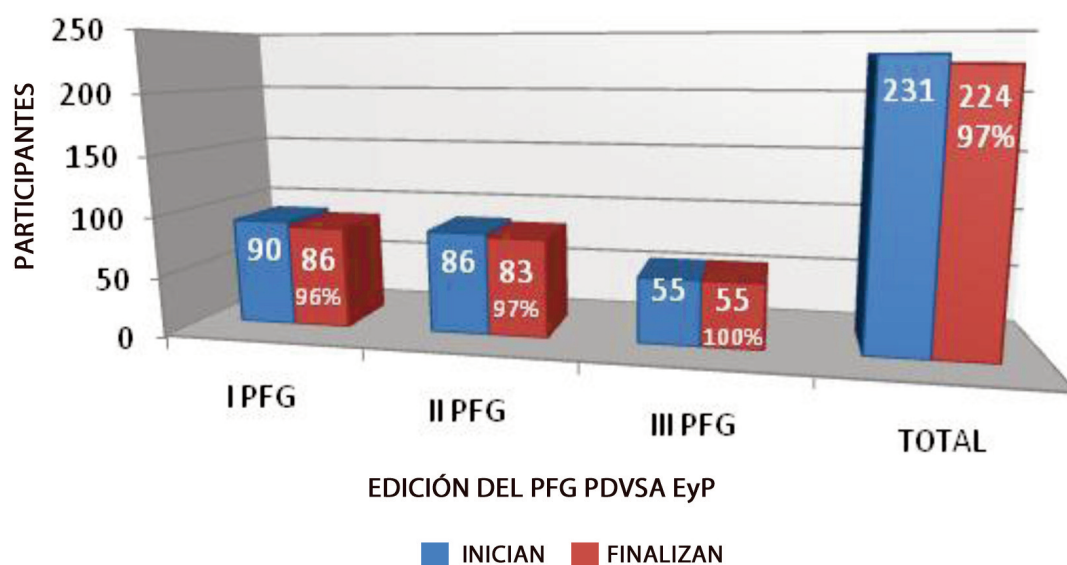
Fuente: Documentación interna de PDVSA EyP correspondiente a las ediciones del Programa de Fortalecimiento Gerencial.

La Tabla 6.1 nos muestra el primer indicador de éxito del PFG y es el porcentaje de abandono. Para el conjunto de las tres ediciones, el 97% de los participantes que lo iniciaron, lo finalizaron.

Las causas de abandono fueron 3: jubilación, abandono del puesto de trabajo dentro de la organización y cambio de puesto y de responsabilidades dentro de PDVSA.

GRÁFICO 6.3.

PROPORCIÓN DE PARTICIPANTES QUE INICIAN Y FINALIZAN EL PROGRAMA



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

Desde el punto de vista de género, existe una gran diferencia en la proporción mujer/hombre en las ediciones del programa, que es de menos de dos mujeres (1,85) por cada 10 hombres.

TABLA 6.2. Análisis Integrado de Género de las 3 Ediciones del PFG.

ÍTEM	I EDICIÓN		II EDICIÓN		III EDICIÓN		TOTAL		TOTAL %	
	♂	♀	♂	♀	♂	♀	♂	♀	♂	♀
Inician el PFG	77	13	71	15	47	8	195	36	84,4	15,6
Finalizan el PFG	68	12	62	13	45	8	175	33	84,1	15,9
Abandonos	4	0	2	1	0	0	6	1	85,7	14,3

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

Esta tabla nos revela que no hay muchas mujeres que lleguen a puestos de responsabilidad dentro de PDVSA EyP y, sin embargo, el papel que desempeñaron en el PFG las mujeres fue de colaboración, disciplina y de mayor responsabilidad, que sirvieron de ejemplo a otros compañeros participantes en el programa.

a) Análisis de los impactos obtenidos como consecuencia del PFG

Este análisis se centra en las conocer las consecuencias, el **outcome**, del programa de fortalecimiento gerencial a lo largo de los tres años en los que se llevó a cabo. Se analizó como fueron las percepciones de los distintos actores críticos y solo subsidiariamente en la cuantificación de los cambios imputables al programa, medidos por las variaciones de las diferentes variables contempladas.

El Programa de Fortalecimiento Gerencial de PDVSA tenía entre sus objetivos formales, algunos que se orientaban a producir no sólo un impacto indeleble en las personas que participaban directamente en él, sino también en el funcionamiento y gestión de la organización y en la conciencia y el compromiso social de los gerentes.

El análisis del PFG se dirige a establecer los cambios entre las situaciones de partida (iniciales) y las situaciones en el momento de la realización de la evaluación (finales).

A continuación, se hace una exposición de las consecuencias detectadas en las 3 dimensiones propuestas.

a.1.) En las personas

Los principales cambios identificados en las personas por los propios participantes a lo largo de las 3 ediciones del Programa han sido los siguientes:

- La actitud en el trabajo hacia las personas y equipos de trabajo.
- La gestión de las competencias propias del puesto.
- La expresión de las propias ideas.
- La comunicación de instrucciones y tareas.
- La participación.
- El trabajo en equipo.

La percepción de una muestra de supervisados de los participantes en cada una de las 3 ediciones del PFG abre el abanico sobre los cambios que el PFG ha tenido en las personas (véase fotos 1, 2 y 3). Efectivamente, estos supervisados y líderes perciben cambios en los gerentes superiores en campos diversos, aunque relacionados directamente con los planes de estudio del PFG:

- Gerencia más abierta.
- Mayor delegación de responsabilidades.
- Fomento del trabajo en equipo.
- Escucha activa de las opiniones de los empleados.
- Optimización del manejo y gestión del tiempo.
- Mejor gestión gerencial.
- Más y mejor planificación.
- Disminución de la “reunionitis”, en las que las decisiones se sustituyen por conversaciones.

FOTO 1: archivo fotográfico del PFG, I Edición. PDVSA EyP.

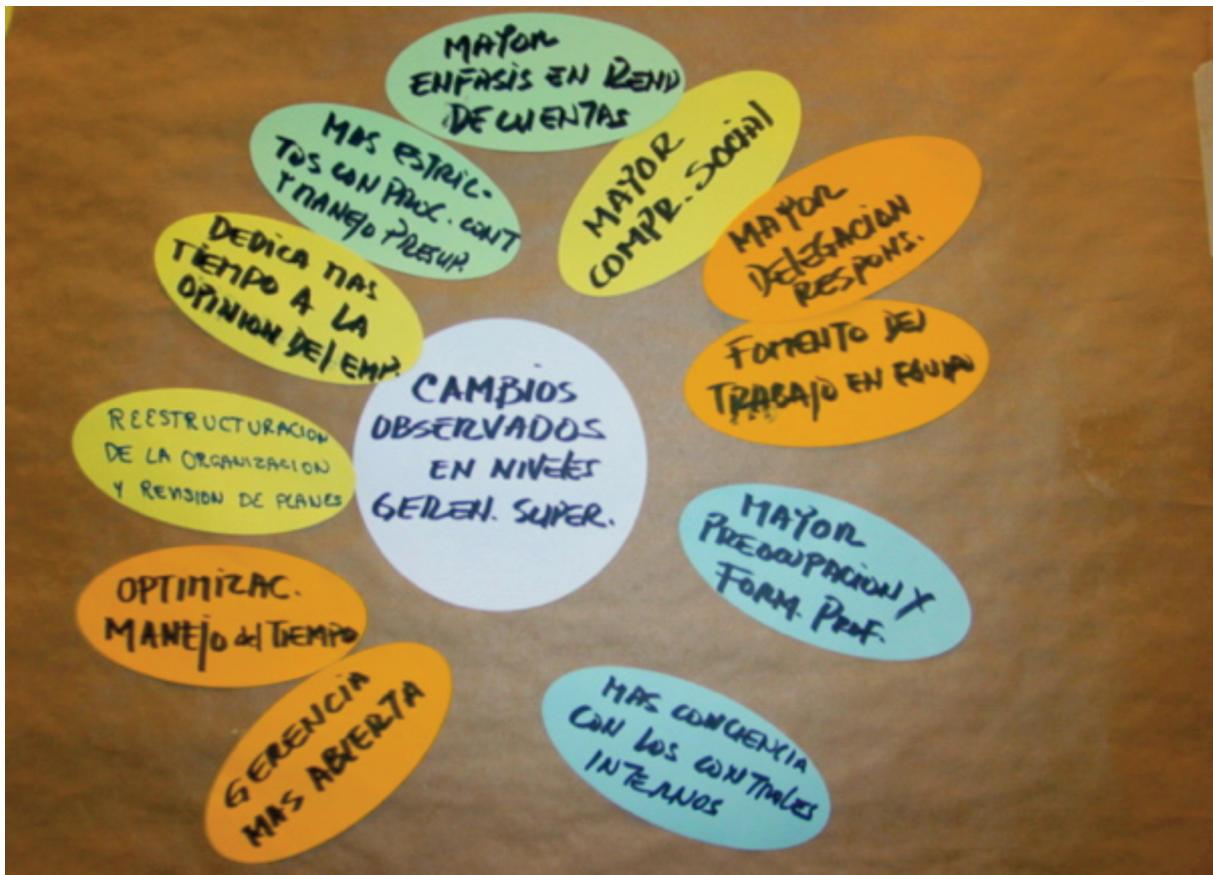


FOTO 2: archivo fotográfico del PFG, II Edición. PDVSA EyP.



FOTO 3: archivo fotográfico del PFG, III Edición. PDVSA EyP.



a.2.) En la organización y en los procesos

Los principales cambios identificados en la organización según el discurso de los participantes a lo largo de las 3 ediciones del PFG fueron, en primer lugar, la mejora de la comunicación, sobre todo organizativa: establecimiento de redes de comunicación, sistemas de información y comunicación y creación de mecanismos de coordinación apoyados en la comunicación.

En segundo lugar, el Nuevo talante de cooperación y coordinación por parte de las gerencias (de recursos, medios materiales, infraestructuras, etc.). El incremento de la eficacia organizativa es otro de los cambios percibidos, y, por último el mejor funcionamiento y la aparición de sinergias y economías de escala, es decir, eficiencia y ahorro.

En las divisiones territoriales donde existe una **masa crítica** de gerentes que realizaron el PFG se produjo un cambio de mayor envergadura. Este es el caso de la división de Occidente, donde prácticamente hasta el tercer nivel gerencial, la mayoría de los gerentes participaron en este programa. Esto significa una mayor sintonía en valores, una forma más clara de enfocar los problemas, compartir un lenguaje común, trabajar más y mejor en equipo y mayor comunicación entre los niveles gerenciales, que facilita, en muchas ocasiones, una gestión más rápida y eficiente como consecuencia de un mayor entendimiento.

Los principales cambios identificados en la organización, según la percepción de una muestra de supervisados de los participantes en cada una de las 3 ediciones del Programa, fueron el mayor cumplimiento de los procedimientos: mejor planificación, control

y seguimiento, lo que ha revertido en una mayor consecución de los objetivos propuestos. El mayor control y manejo presupuestario es otro de los cambios detectados, así como el establecimiento y verificación periódica de los controles internos: delegación, asignación de responsabilidades y tareas, seguimiento y control de los procesos y comunicación directa con los responsables (feedback), lo que dicen haber favorecido no sólo una mayor consecución de objetivos estratégicos, la eficacia, sino que se han alcanzado en tiempo, forma y con los recursos estrictamente necesarios, es decir, con eficiencia.

También detectaron una mayor transparencia en la gestión y el rendimiento de cuentas, así como el cumplimiento de la planificación. Y, por último, se sintieron más implicados e identificados con la idea de que la Nueva PDVSA debe caminar hacia la mejora continua, no sólo con el mejoramiento de los procesos sino también haciendo partícipes a todos los actores involucrados (comunidades, clientes internos, etc.).

Este cambio en la organización se tradujo en una mejora de la percepción que los trabajadores tenían de ella, materializándose en que la organización se preocupaba más por el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores. Había una mayor toma de conciencia por la conciliación de la vida personal, familiar y profesional. Y, por último, las gerencias eran más abiertas. Escuchaban a sus supervisados y tenían en consideración sus aportaciones, ideas e implicación, valorándolo convenientemente y reconociendo su esfuerzo y resultados.

a.3.) En el compromiso social

Los cambios que se produjeron en las personas sirven, parcialmente, para argumentar otro equivalente en el compromiso social de los gerentes hacia PDVSA EyP, compromiso social interno o endógeno, y hacia sus propios supervisados, compromiso social externo o exógeno.

La proporción de proyectos de mejora con contenido social en cada una de las 3 ediciones presentó un punto de inflexión a partir de la primera edición en la que su presencia se hizo mucho más visible y representativa del global de proyectos como se pone de manifiesto la tabla 6.3.

TABLA 6.3. Proporción de Proyectos de Mejora con Contenido Social por Edición.

EDICIÓN	PROYECTOS PRESENTADOS	PROYECTOS CON CONTENIDO SOCIAL	REPRESENTATIVIDAD PROYECTOS SOCIALES (%)
I	23	4	17,4
II	19	9	47,4
III	12	5	41,7
TOTAL	54	18	33,3

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

Se generalizó la idea del líder sirviente como parte del compromiso social interno de la corporación con varias manifestaciones. Una de las más visibles en los gerentes que han participado a lo largo de sus 3 ediciones es que tienen **“mayor interés por sus supervisados”**. Este es un indicador de la preocupación, no solo por el trabajo sino por las personas y su entorno: familia, lugar donde vive, problemas sociales, etc. Es decir, la organización mejoró el trato y la calidad humana del gerente hacia las personas.

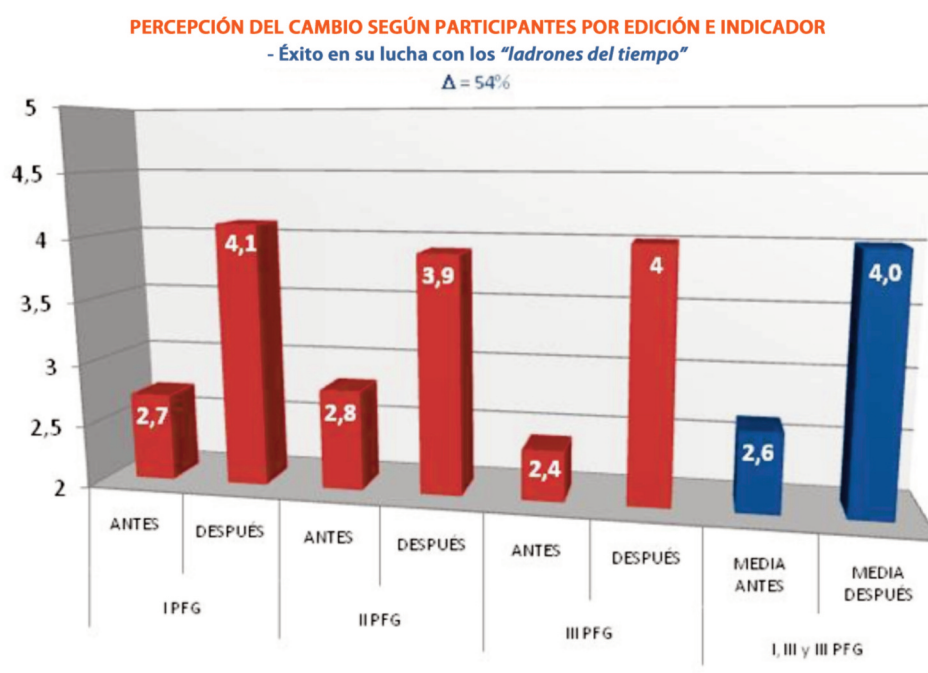
b) Análisis de los datos cuantitativos

Los cambios percibidos por parte de los actores críticos del PFG, gerentes y sus supervisados, se recogieron al cabo de los seis meses de finalización del PFG mediante un cuestionario de evaluación de impacto con dos apartados claramente diferenciados que hacían referencia a una situación previa y otra posterior a la realización PFG. Respecto de ambas situaciones, los gerentes encuestados respondieron a una serie de 13 ítems aplicables a ambas situaciones. Estos ítems se correspondían con otros tantos indicadores que se obtuvieron a partir del perfil que debía reunir el líder de la Nueva PDVSA. De igual manera, los indicadores que se obtuvieron abarcaron las dos realidades susceptibles de medir: impacto en personas y en la organización.

b.1.) Cambios percibidos por los gerentes en los estilos y habilidades gerenciales.

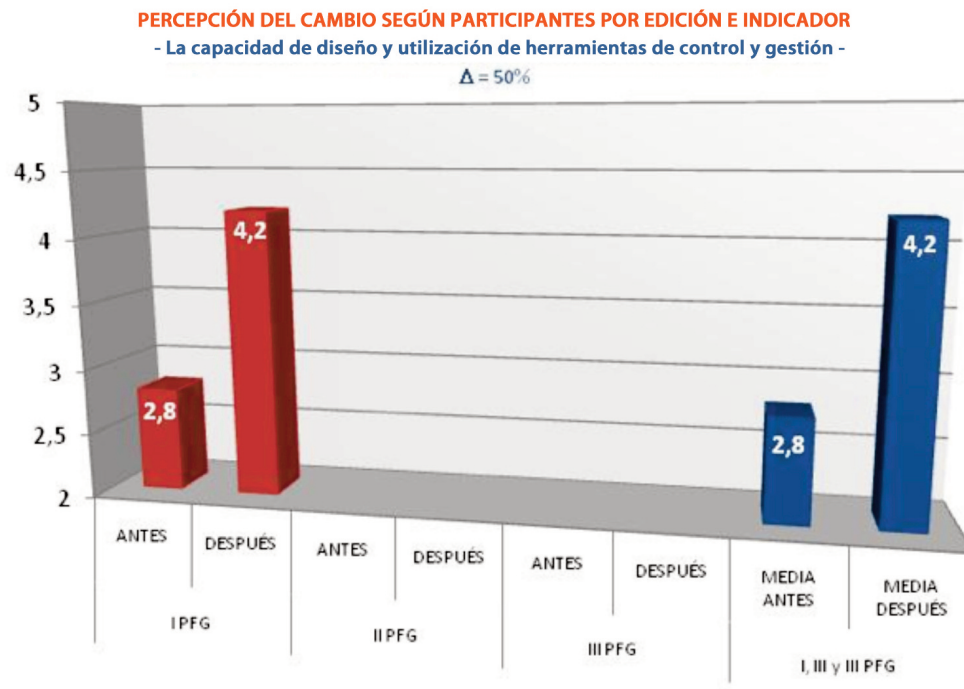
Se analizan en primer lugar los cambios producidos en los **estilos y habilidades gerenciales según la percepción de los propios gerentes que participan en el PFG**. En los gráficos del 6.2 al 6.17 se puede observar cuáles fueron los cambios y la evolución de las habilidades como consecuencia de la realización del PFG a lo largo de sus 3 ediciones (2005-2008):

GRÁFICO 6.4.



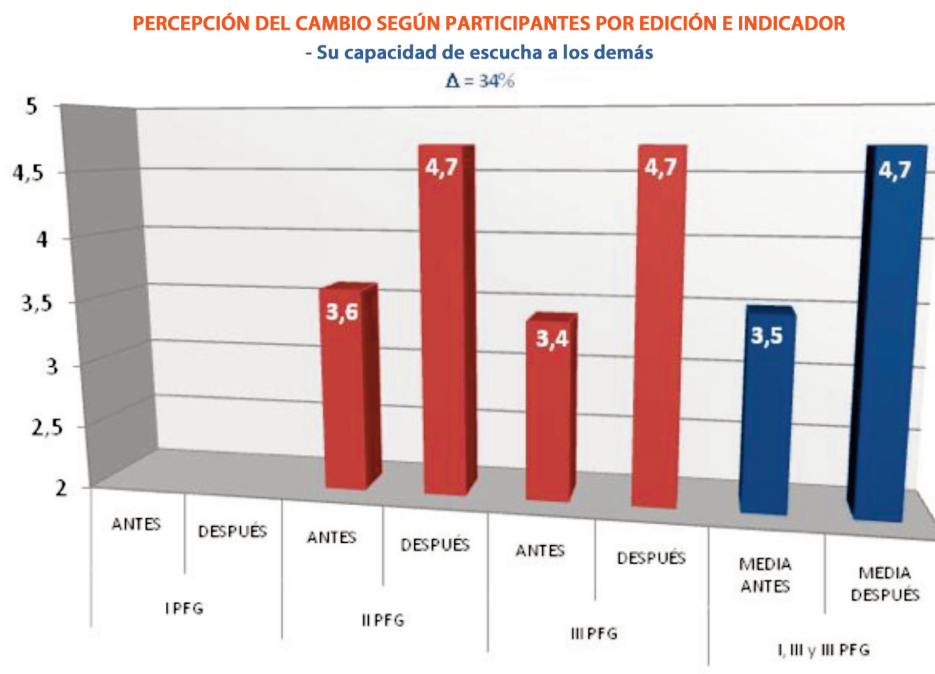
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

GRÁFICO 6.5.



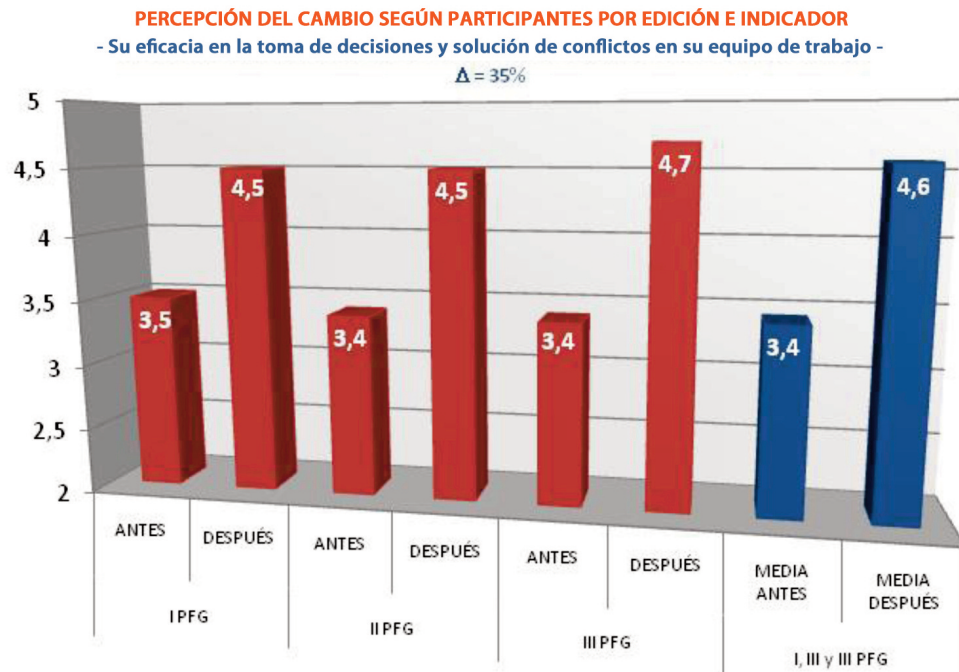
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

GRÁFICO 6.6.



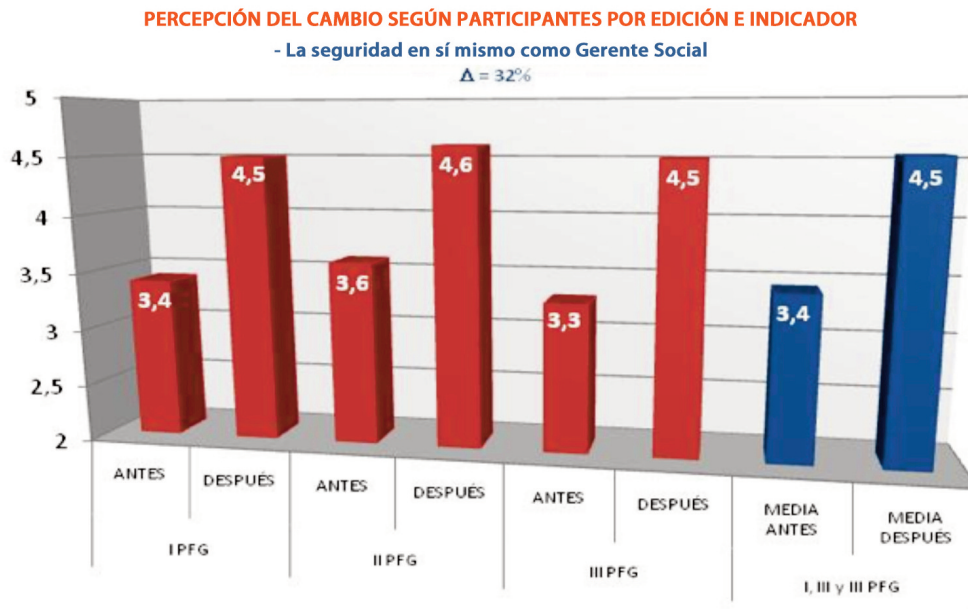
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

GRÁFICO 6.7.



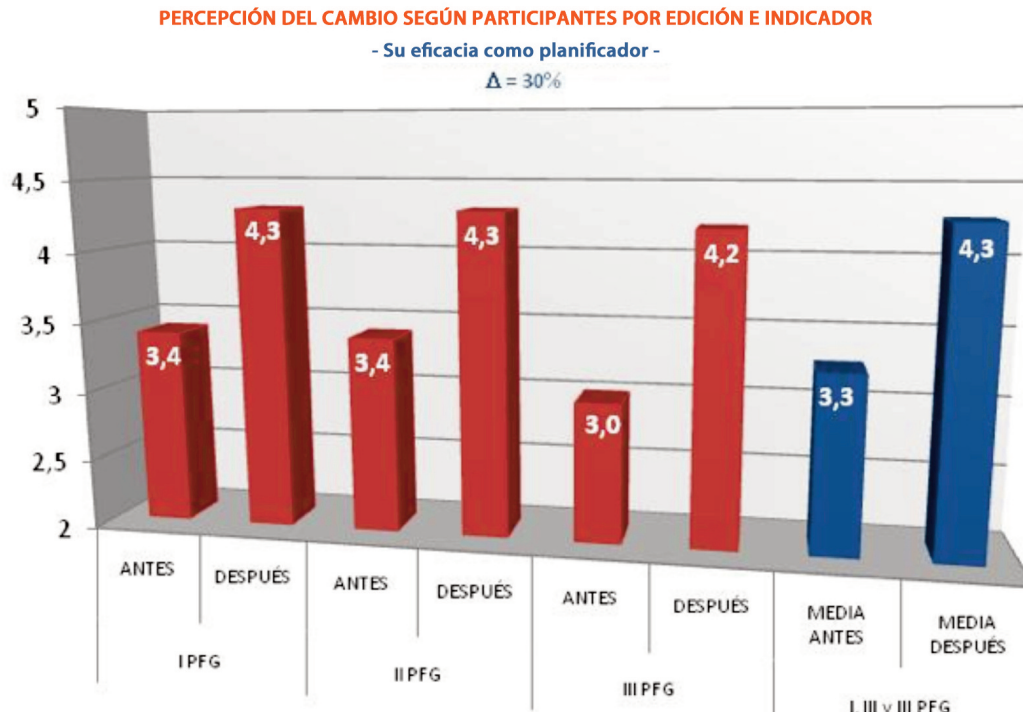
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

GRÁFICO 6.8.



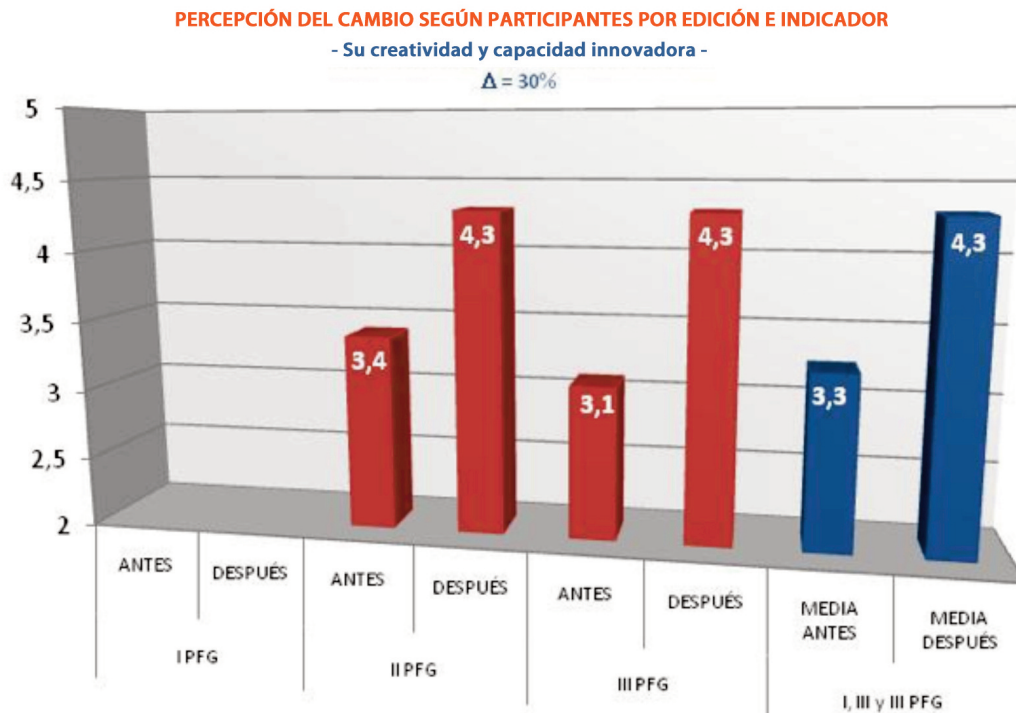
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

GRÁFICO 6.9.



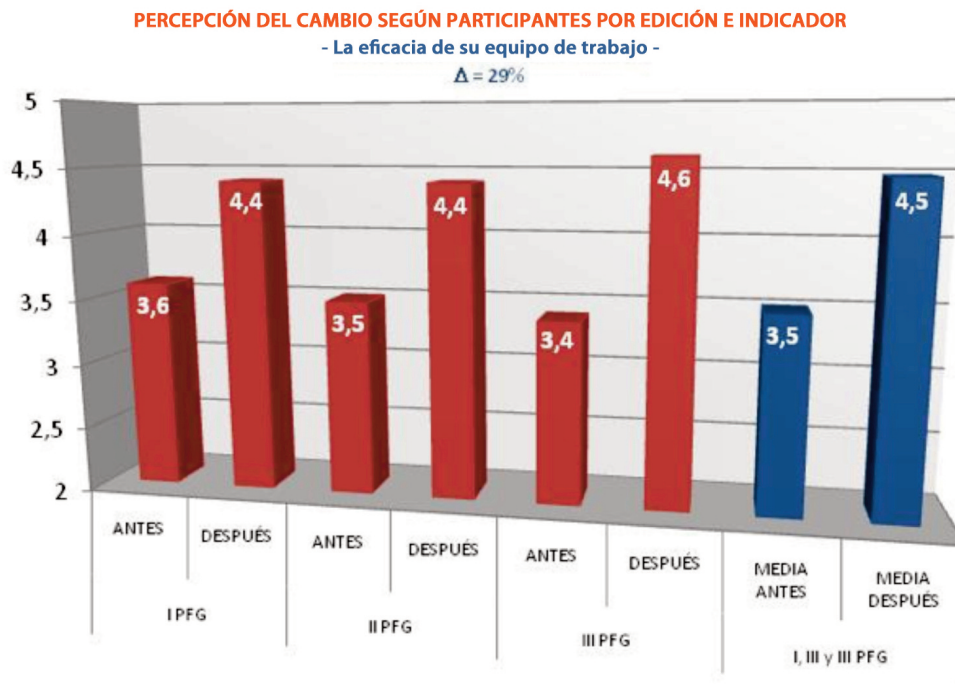
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

GRÁFICO 6.10.



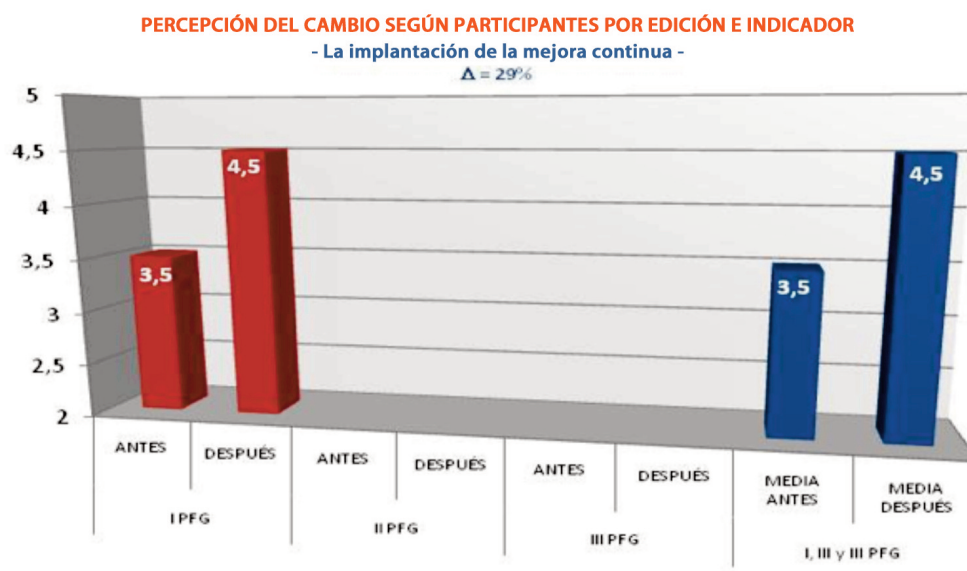
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

GRÁFICO 6.11.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

GRÁFICO 6.12.



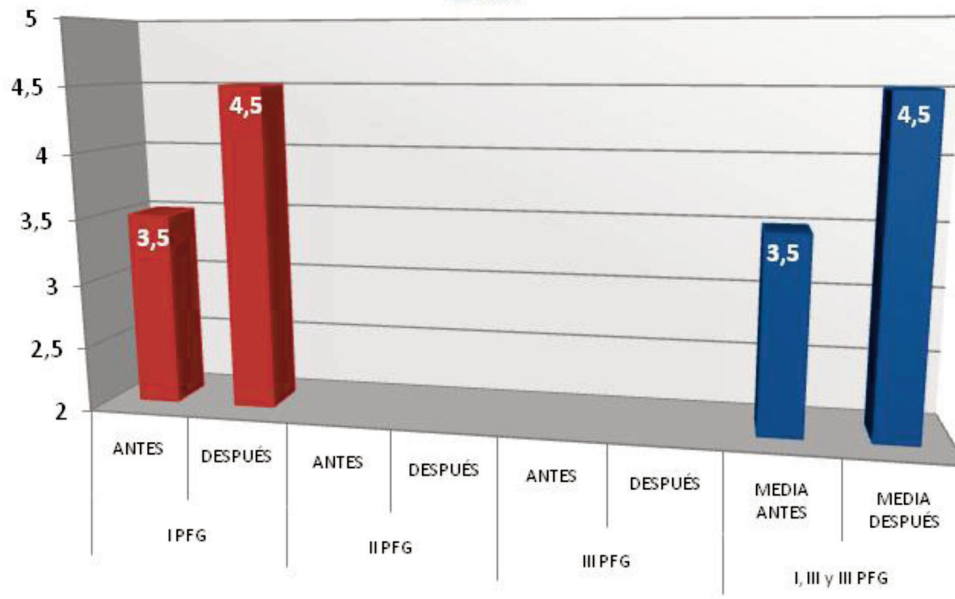
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

GRÁFICO 6.13.

PERCEPCIÓN DEL CAMBIO SEGÚN PARTICIPANTES POR EDICIÓN E INDICADOR

- La gestión de la calidad en el puesto de trabajo -

$\Delta = 29\%$



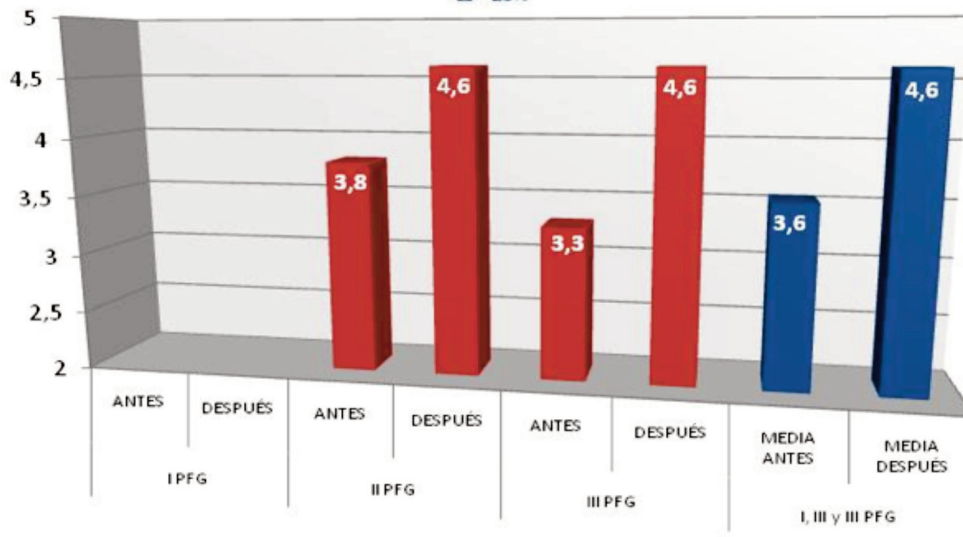
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

GRÁFICO 6.14.

PERCEPCIÓN DEL CAMBIO SEGÚN PARTICIPANTES POR EDICIÓN E INDICADOR

- Su capacidad de comunicación con los demás -

$\Delta = 28\%$

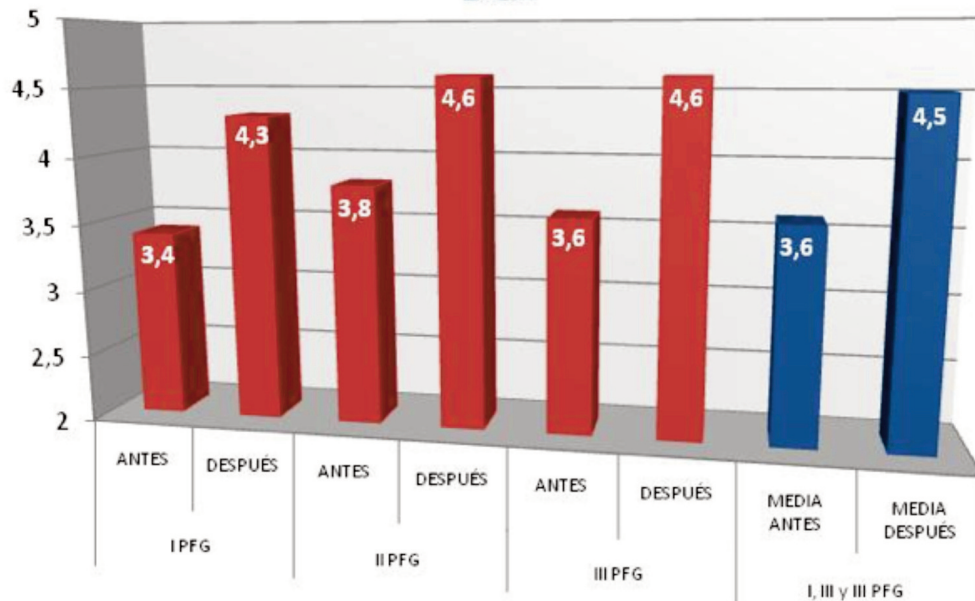


Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

GRÁFICO 6.15.

PERCEPCIÓN DEL CAMBIO SEGÚN PARTICIPANTES POR EDICIÓN E INDICADOR
- Su papel como líder de la Nueva PDVSA EyP -

$\Delta = 25\%$

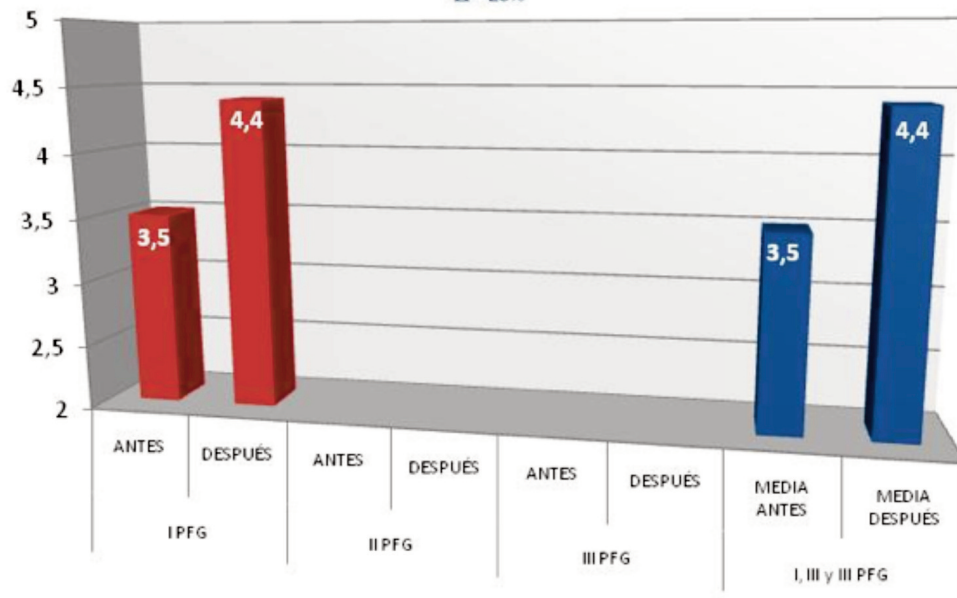


Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

GRÁFICO 6.16.

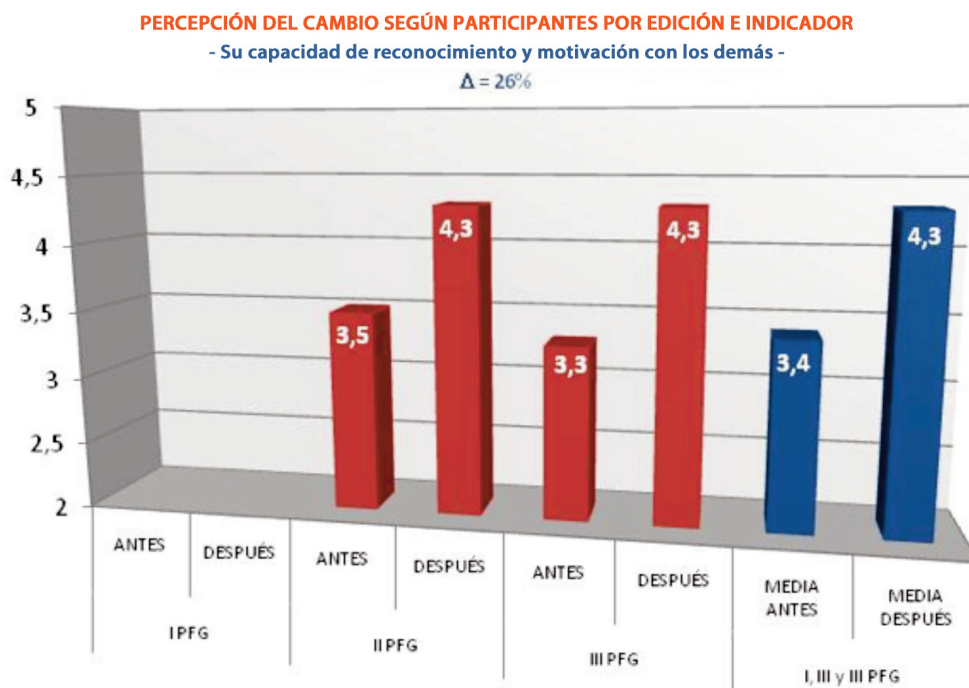
PERCEPCIÓN DEL CAMBIO SEGÚN PARTICIPANTES POR EDICIÓN E INDICADOR
- El trabajo por objetivos (individual y en equipo) -

$\Delta = 26\%$



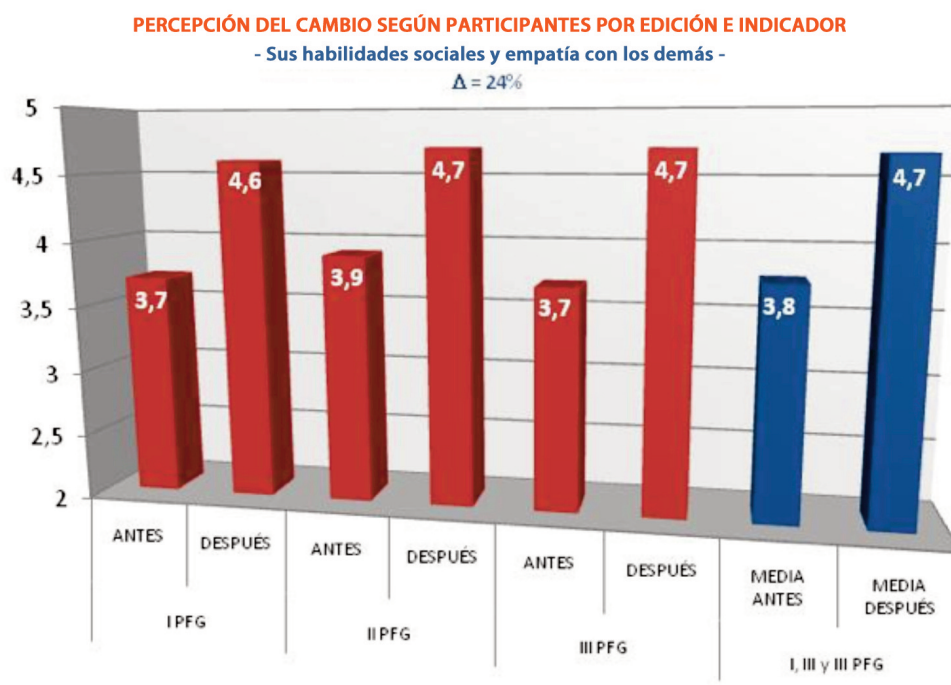
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

GRÁFICO 6.17.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

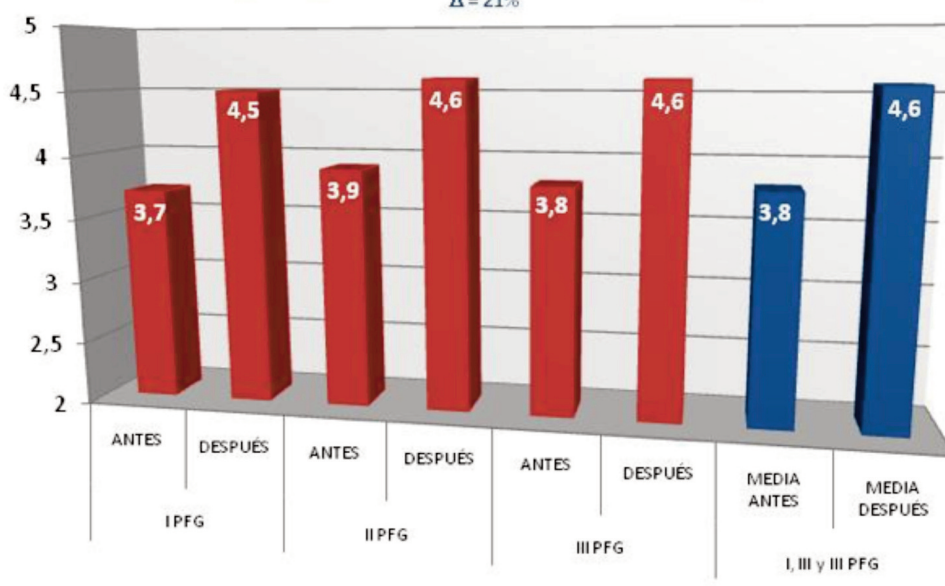
GRÁFICO 6.18.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

GRÁFICO 6.19.

PERCEPCIÓN DEL CAMBIO SEGÚN PARTICIPANTES POR EDICIÓN E INDICADOR
- Su capacidad para desarrollar la cultura de la Nueva PDVSA EyP -
 $\Delta = 21\%$



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa.

Todos los indicadores experimentaron un notable crecimiento entre la situación anterior a la realización del PFG y después del mismo, en las 3 ediciones realizadas. La matriz detallada de resultados, véase la tabla 6.4., en representa los distintos indicadores en orden decreciente de desarrollo.

Estos resultados coincidieron con lo que manifestaron los participantes que participaron en las entrevistas y en las dinámicas de grupo realizadas en las fases de evaluación de impacto de las 3 ediciones del programa.

A pesar de que en cada edición se contemplaron 13 indicadores de evaluación de impacto, éstos no fueron los mismos en las 3 ediciones. Como consecuencia de la sustitución uno de los módulos, en concreto el de Logística, impartido en la primera edición, por el módulo de comunicación, impartido en la segunda y tercera edición, 4 indicadores (relacionados con la Logística) debieron ser sustituidos por otros tantos relacionados con la comunicación. Esta y no otra es la razón por la que en los gráficos 6.5, 6.12, 6.13, 6.16 sólo aparecen resultados de la primera edición, y en los gráficos 6.6, 6.10, 6.14, 6.17 sólo aparecen resultados de la segunda y tercera edición. Dicho con otras palabras, los indicadores: Capacidad de diseño y utilización de herramientas de control y gestión, trabajo por objetivos (individual y equipos), gestión de la calidad en el puesto de trabajo e Implantación de la mejora continua sólo fueron contemplados en la primera edición. En la segunda y tercera fueron sustituidos por los siguientes: Creatividad y capacidad innovadora, Capacidad de reconocimiento y motivación con los demás, Capacidad de comunicación con los demás y Capacidad de escuchar a los demás.

Al observar con atención la Tabla 6.4, se puede apreciar que los resultados globales son coherentes, pues, a pesar del lapso de tiempo entre el inicio de la primera, segunda

y tercera edición del Programa, la situación o punto de partida, ha sido definido por los participantes de cada edición de manera muy similar:

- I Edición: 3,4 (en una escala de 1 a 5).
- II Edición: 3,5.
- III Edición: 3,3.

Esta coherencia se mantiene respecto de la situación final o, dicho de otro modo, respecto del avance experimentado en cada una de las 3 ediciones del Programa:

- I Edición: 4,4 (en una escala de 1 a 5).
- II Edición: 4,5.
- III Edición: 4,5.

Al analizar estos resultados se puede inferir que las necesidades de fortalecimiento gerencial de PDVSA EyP eran, cuantitativamente hablando, similares en sus distintos niveles (gerentes de primera, segunda y sucesivas líneas), si bien discernían en el plano cualitativo de un nivel a otro.

Así mismo, la versatilidad del PFG (era un programa vivo y hecho a medida de las necesidades del público receptor) permitió fortalecer y disminuir las brechas en gerentes de primera, segunda y sucesivas líneas.

Lo expuesto en el punto anterior no hace sino reforzar la importancia, validez y fiabilidad de las fases de diagnóstico que se realizaron, que detectaron a la perfección las áreas necesarias de fortalecimiento en cada uno de los niveles gerenciales.

TABLA 6.4. Percepción del Cambio según participantes por Edición e Indicador.

INDICADOR	I PFG		II PFG		III PFG		I, II y III PFG	
	ANTES	DESPUÉS	ANTES	DESPUÉS	ANTES	DESPUÉS	MEDIA ANTES	MEDIA DESPUÉS
1. Éxito en su lucha con los "ladrones del Tiempo"	2,7	4,1	2,8	3,9	2,4	4,0	2,6	4,0
2. La capacidad de diseño/empleo de herramientas de control y gestión	2,8	4,2	-	-	-	-	2,8	4,2
3. La definición de prioridades: lo urgente y lo importante	3,3	4,5	3,2	4,5	3,0	4,5	3,2	4,5
4. Su eficacia en tomar decisiones y solucionar conflictos	3,5	4,5	3,4	4,5	3,4	4,7	3,4	4,6
5. Su capacidad para escuchar a los demás	-	-	3,6	4,7	3,4	4,7	3,5	4,7
6. La seguridad en sí mismo como gerente social	3,4	4,5	3,6	4,6	3,3	4,5	3,4	4,5
7. Su eficacia como planificador	3,4	4,3	3,4	4,3	3,0	4,2	3,3	4,3
8. Su creatividad y capacidad innovadora	-	-	3,4	4,3	3,1	4,3	3,3	4,3
9. La eficacia de su equipo de trabajo	3,6	4,4	3,5	4,4	3,4	4,6	3,5	4,5
10. La implantación de la mejora continua	3,5	4,5	-	-	-	-	3,5	4,5
11. La gestión de la calidad en el puesto de trabajo	3,5	4,5	-	-	-	-	3,5	4,5
12. Su capacidad de comunicación con los demás	-	-	3,8	4,6	3,3	4,6	3,6	4,6
13. Su papel como líder de la Nueva PDVSA EyP	3,4	4,3	3,8	4,6	3,6	4,6	3,6	4,5
14. Trabajo por objetivos (individual y en equipo)	3,5	4,4	-	-	-	-	3,5	4,4
15. Su capacidad de reconocimiento y motivación con los demás	-	-	3,5	4,3	3,3	4,3	3,4	4,3
16. Sus habilidades sociales y empatía con los demás	3,7	4,6	3,9	4,7	3,7	4,7	3,8	4,7
17. Su capacidad para desarrollar la cultura de la Nueva PDVSA EyP	3,7	4,5	3,9	4,6	3,8	4,6	3,8	4,6
MEDIAS ANTES Y DESPUÉS POR EDICIÓN	3,4	4,4	3,5	4,5	3,3	4,5	3,4	4,5

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

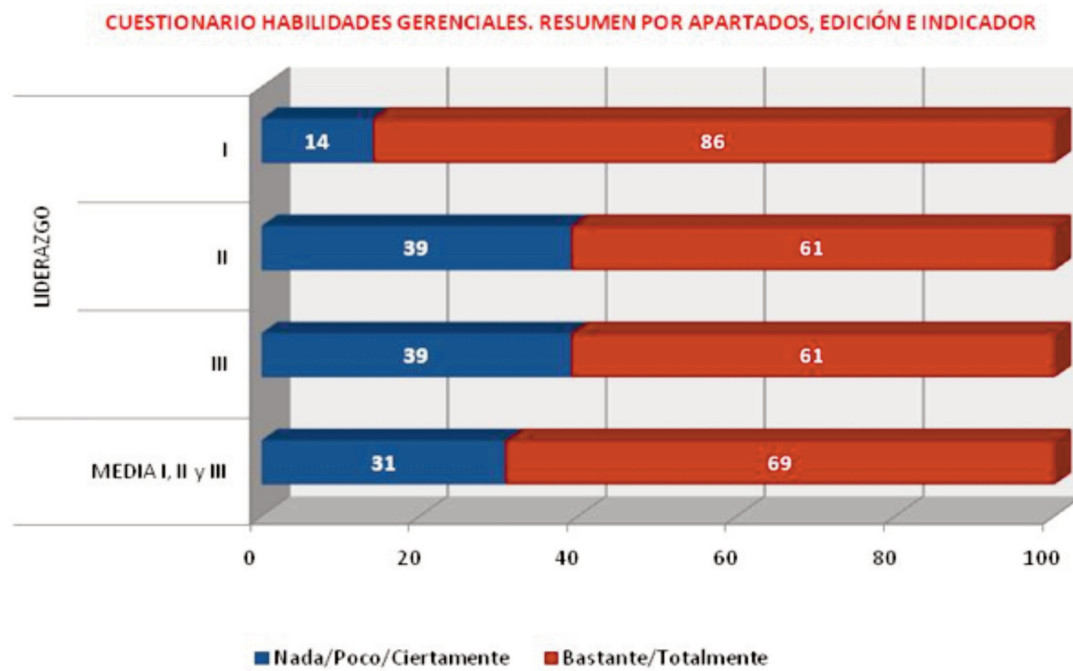
La valoración cuantitativa media de los participantes de las tres ediciones del PFG, en cuanto a los cambios percibidos (grado de avance) en los estilos y habilidades gerenciales, que se midieron mediante trece indicadores, fue del 32%.

Al comparar y analizar los resultados de las tres ediciones del cuestionario de Habilidades Gerenciales (véanse los gráficos 6.20 a 6.25), que se cumplimentó en las fases de evaluación de impacto de las tres ediciones por los gerentes de PDVSA EyP, se pueden establecer los siguientes resultados:

- 📖 Más de la mitad de los encuestados, un 69%, estaban bastante o totalmente de acuerdo con el ejercicio del liderazgo en PDVSA EyP y sus distintas gerencias.
- 📖 Casi las tres cuartas partes de los encuestados, el 73% estaban bastante o totalmente de acuerdo con que en PDVSA EyP se trabajaba en equipo.
- 📖 Las tres cuartas partes de los encuestados, el 75% estaba bastante o totalmente de acuerdo con que PDVSA EyP estaba comprometida con el desarrollo profesional de sus trabajadores.
- 📖 Algo más de la mitad de los encuestados, el 57% estaba bastante o totalmente de acuerdo con que en PDVSA EyP se adoptaban decisiones de manera ágil y oportuna.
- 📖 Más de la mitad de los encuestados, el 61% estaba bastante o totalmente de acuerdo con la calidad de la comunicación interpersonal e interdepartamental.
- 📖 Casi las tres cuartas partes de los encuestados, el 71% estaba bastante o totalmente de acuerdo con la vocación de servicio a los trabajadores y a la sociedad que definía a PDVSA EyP.
- 📖 Casi las tres cuartas partes de los encuestados, el 70%, estaba bastante o totalmente de acuerdo con la existencia, claridad y conocimiento, sobre todo en el nivel de Gerencia, del Plan de Negocio de PDVSA EyP.

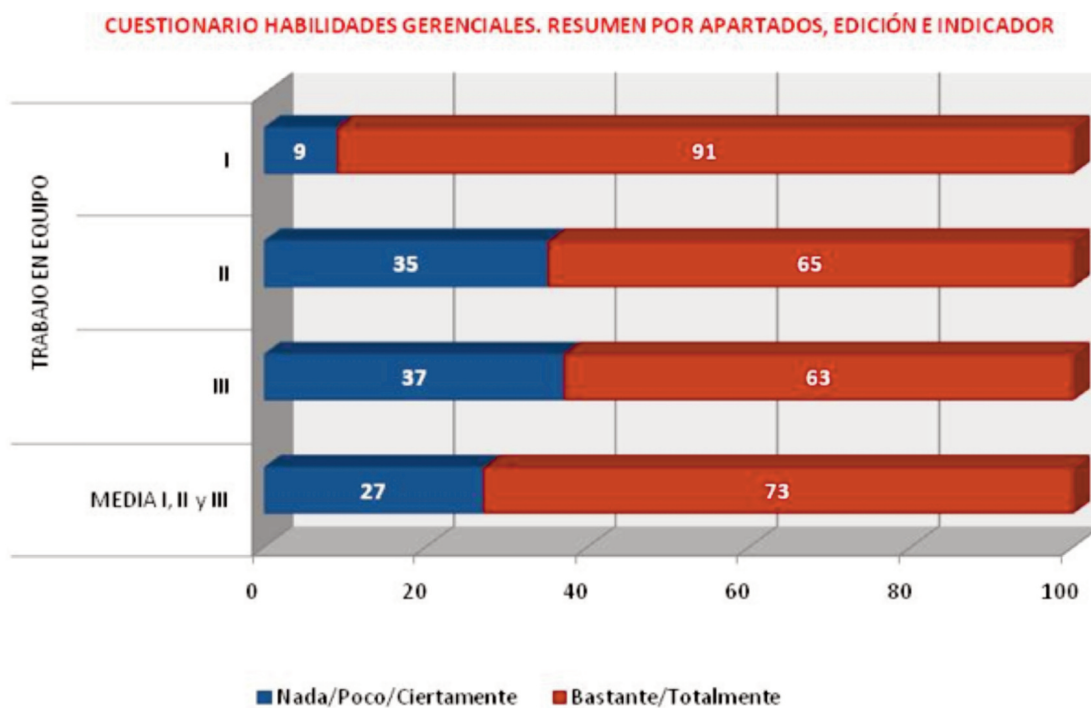
Al comparar los resultados de la primera edición (los participantes fueron gerentes de primera línea) con los de las restantes, se observa que los resultados fueron sensiblemente superiores. Se puede explicar por el impresionante impacto del primer programa, que consiguió cerrar, en buena medida, las brechas detectadas. En las sucesivas ediciones el programa permitió que los nuevos estilos y habilidades gerenciales se generalizasen (consolidando el papel del gerente de la Nueva PDVSA) en el resto de niveles jerárquicos de la organización.

GRÁFICO 6.20.



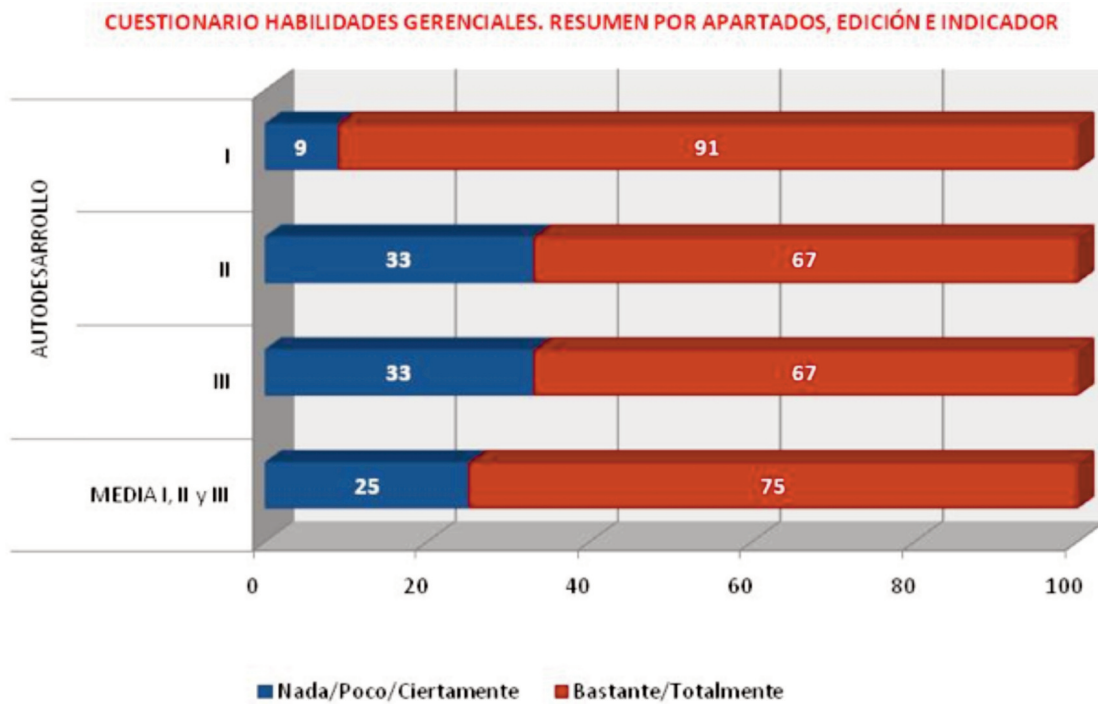
°Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.21.



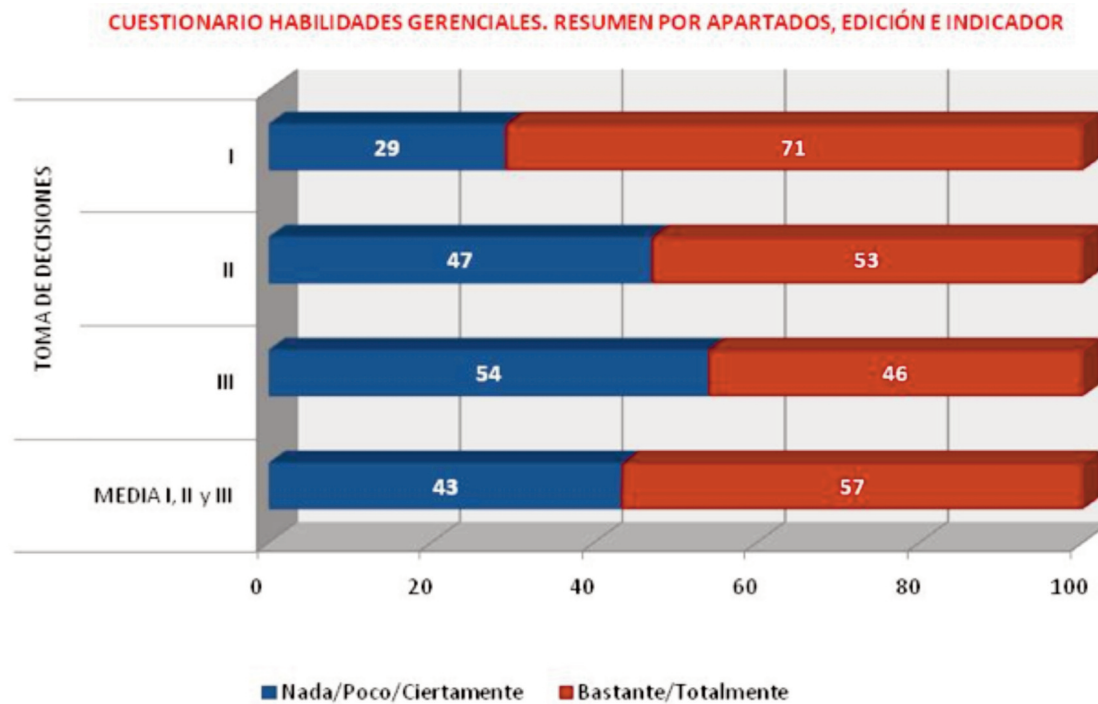
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.22.



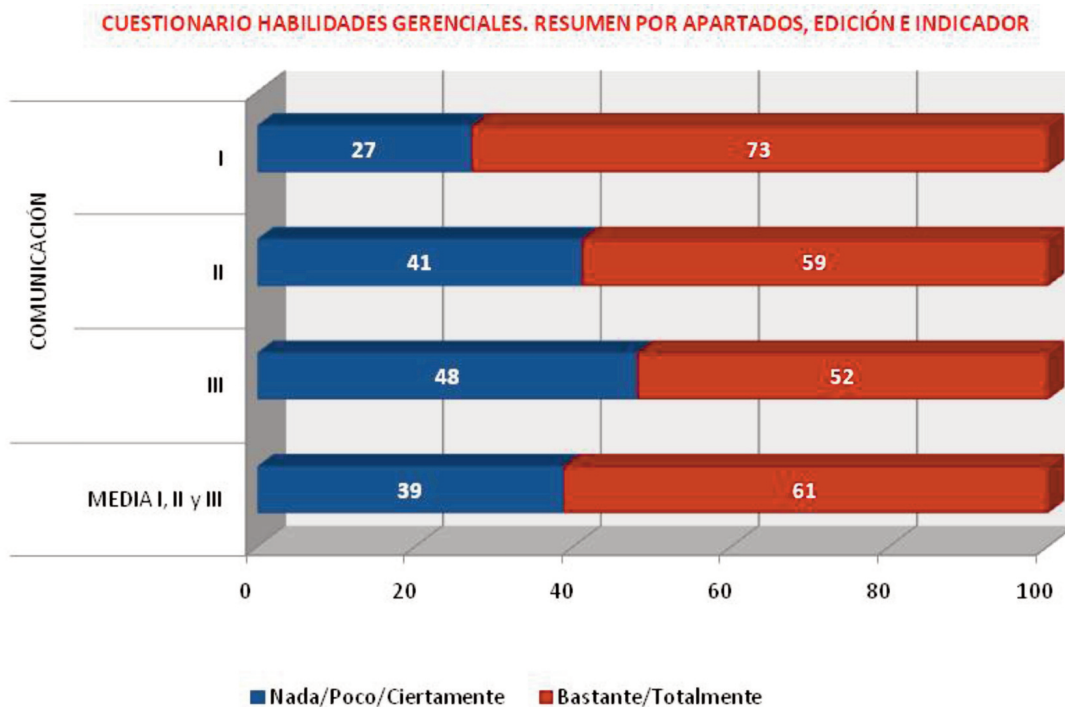
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.23.



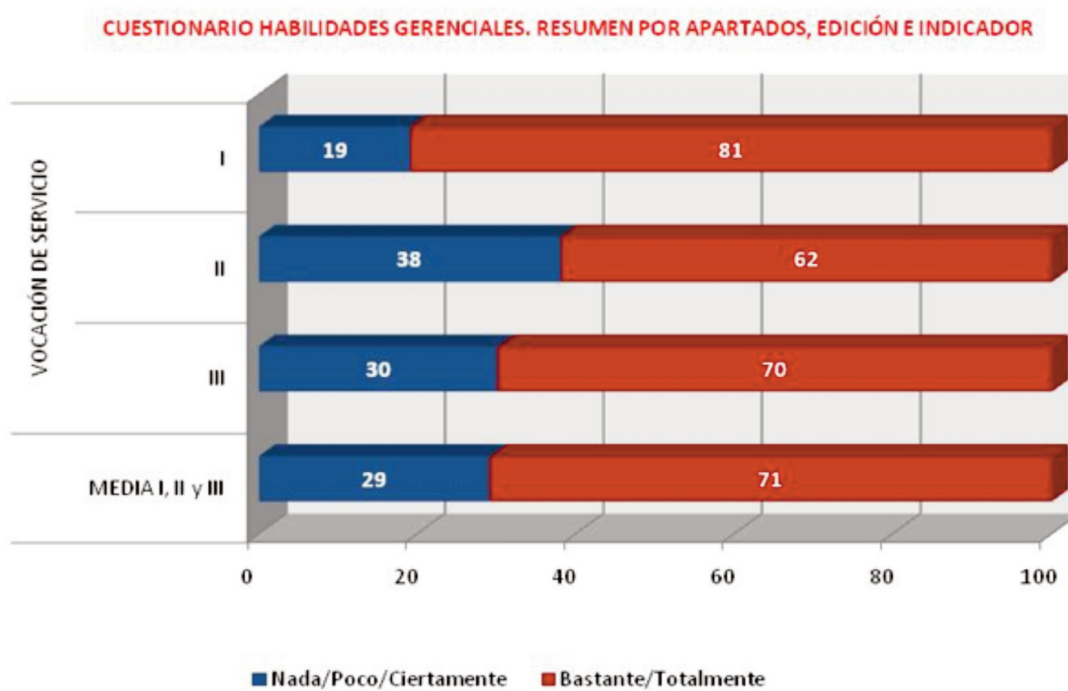
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.24.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.25.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

b.2.) Cambios percibidos por los gerentes sobre la coherencia de los valores declarados por la organización.

Los cambios relacionados con la coherencia de los valores declarados por la organización y que la identificaban se midieron preguntando a los gerentes por la **percepción** que ellos tenían entre lo que la empresa hacía y decía acerca de los **valores de la Nueva PDVSA**. Se compararon los valores antes y después del programa y los resultados fueron sobresalientes (véanse gráficos 6.24 al 6.29).

En los siguientes gráficos se puede observar el grado de avance producido a lo largo de las tres ediciones del PFG. Se avanzó en todos los valores, pero de forma muy especial en la honestidad, la responsabilidad personal y social y la equidad.

Los datos expresan, en tanto por ciento, participantes encuestados que están bastante o totalmente de acuerdo en que PDVSA EyP ponía en práctica (hace) lo que decía (promulga) respecto de cada uno de los 7 valores analizados.

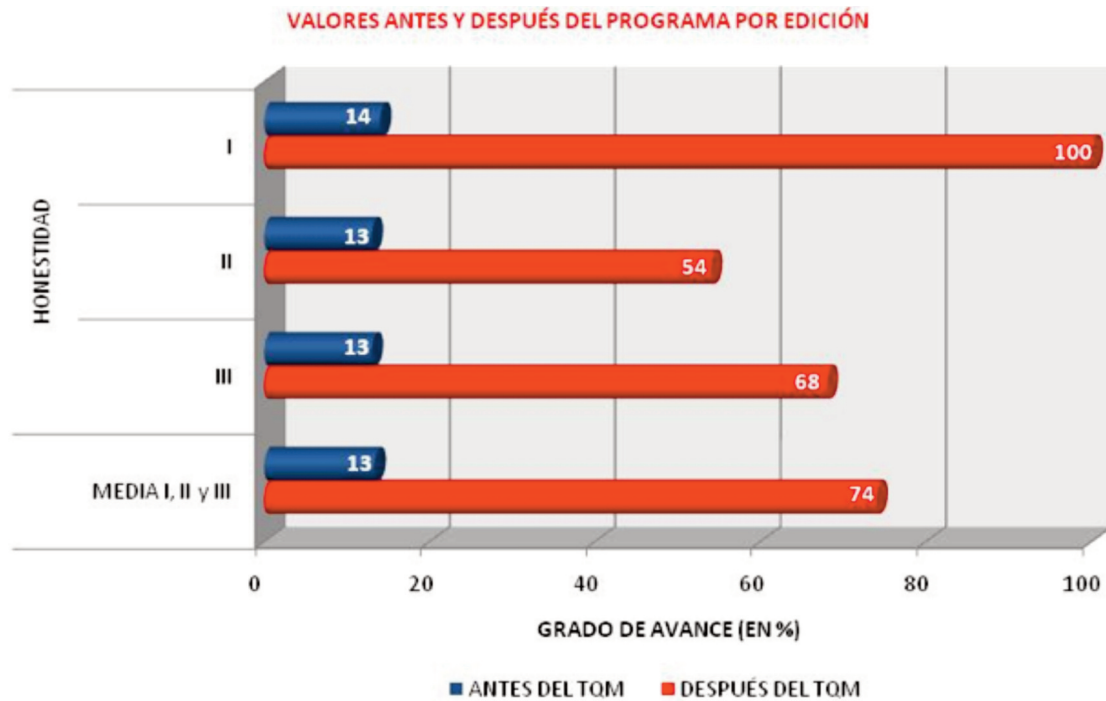
TABLA. 6.5 Valores antes y después del PFG. Resumen 3 ediciones.

VALOR	ANTES	DESPUÉS	AVANCE (%)
HONESTIDAD	13	74	61
RESPONSABILIDAD PERSONAL Y SOCIAL	42	67	25
EQUIDAD	24	46	20
DISCIPLINA	29	48	19
HUMILDAD	27	42	15
ENTEREZA	36	46	10
TOLERANCIA	35	41	6
MEDIA	29	52	22

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

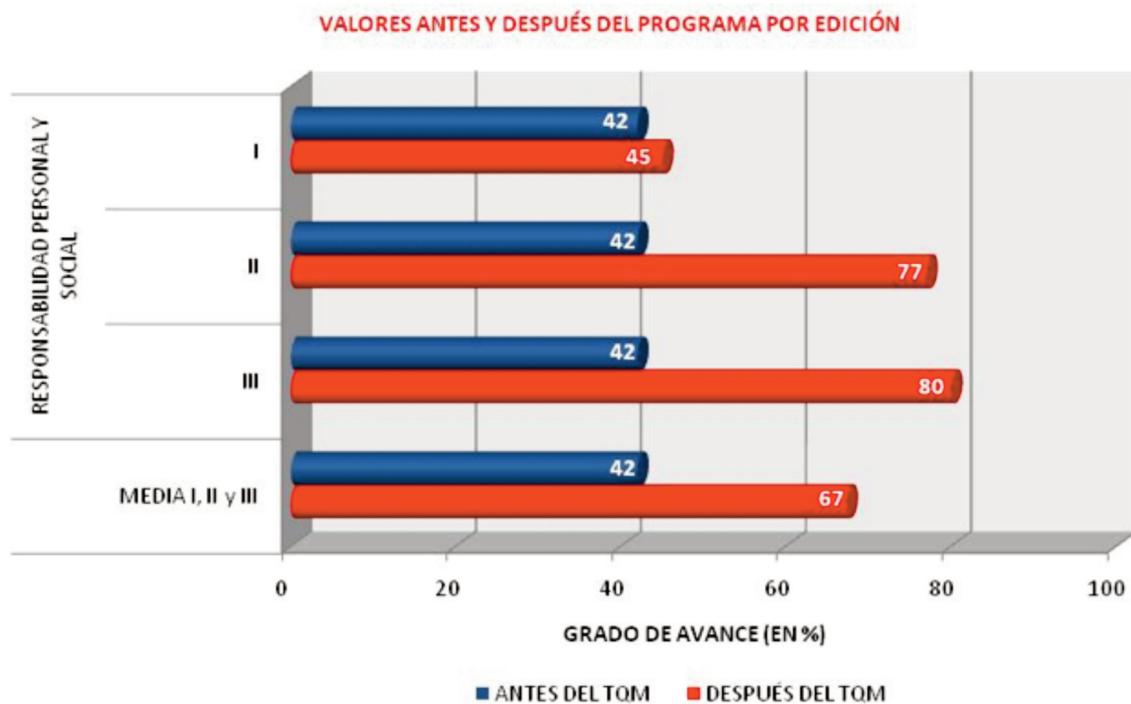
De forma global, el PFG contribuyó a avanzar en la consolidación de los valores de la Nueva PDVSA en un 22%.

GRÁFICO 6.26.



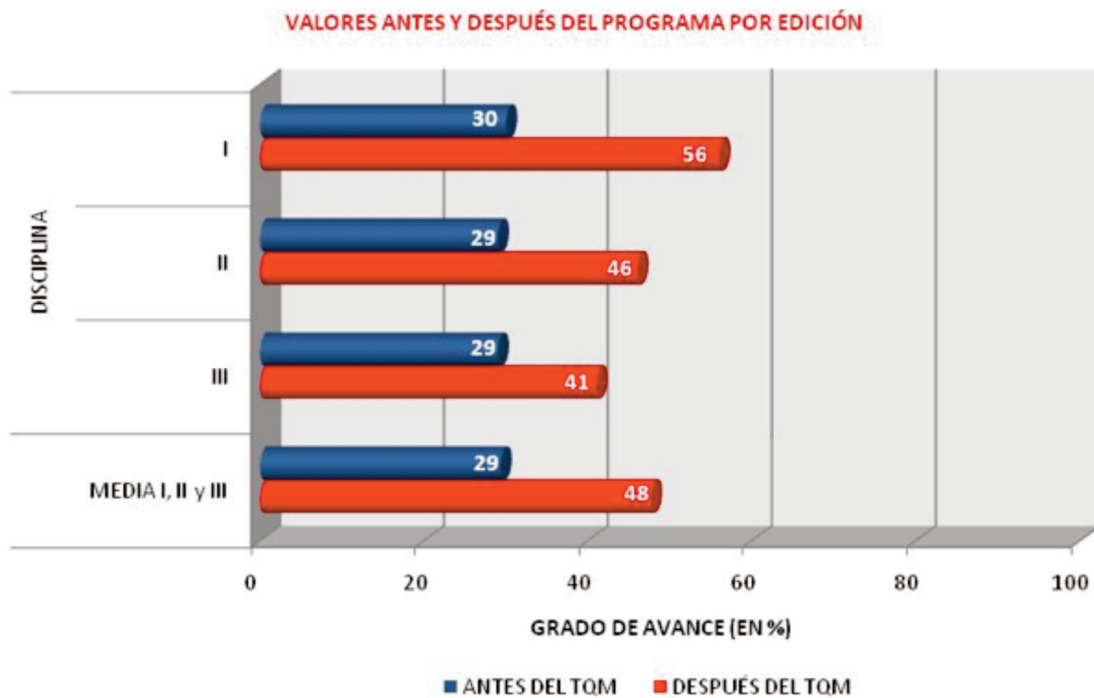
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.27.



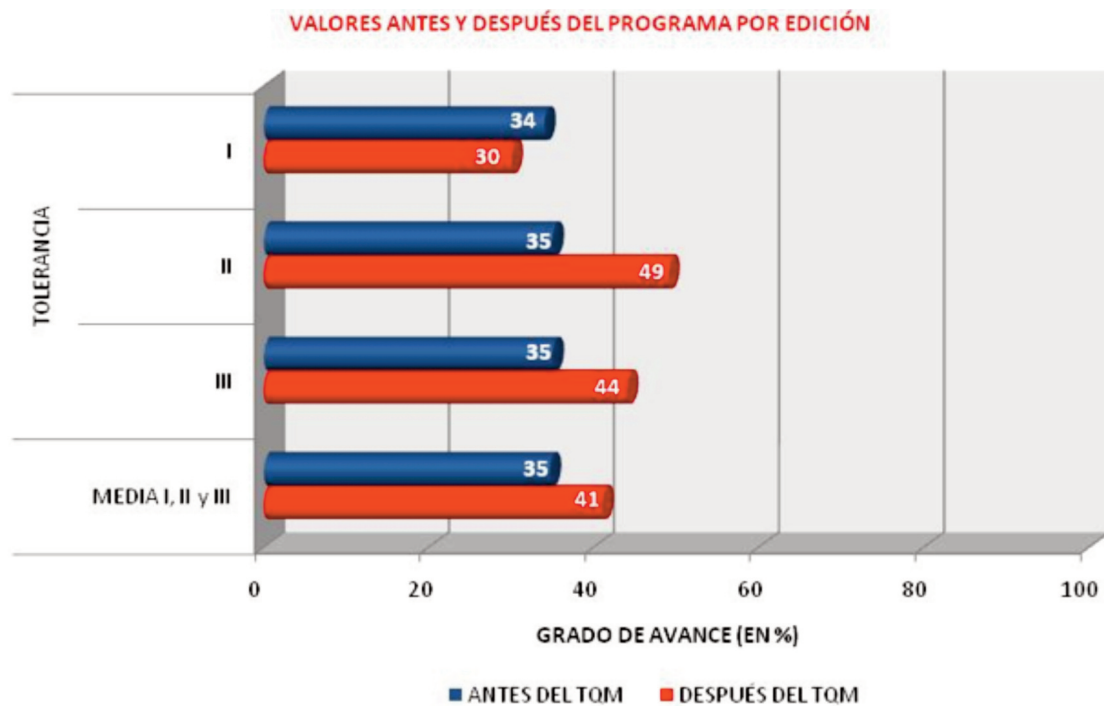
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.28.



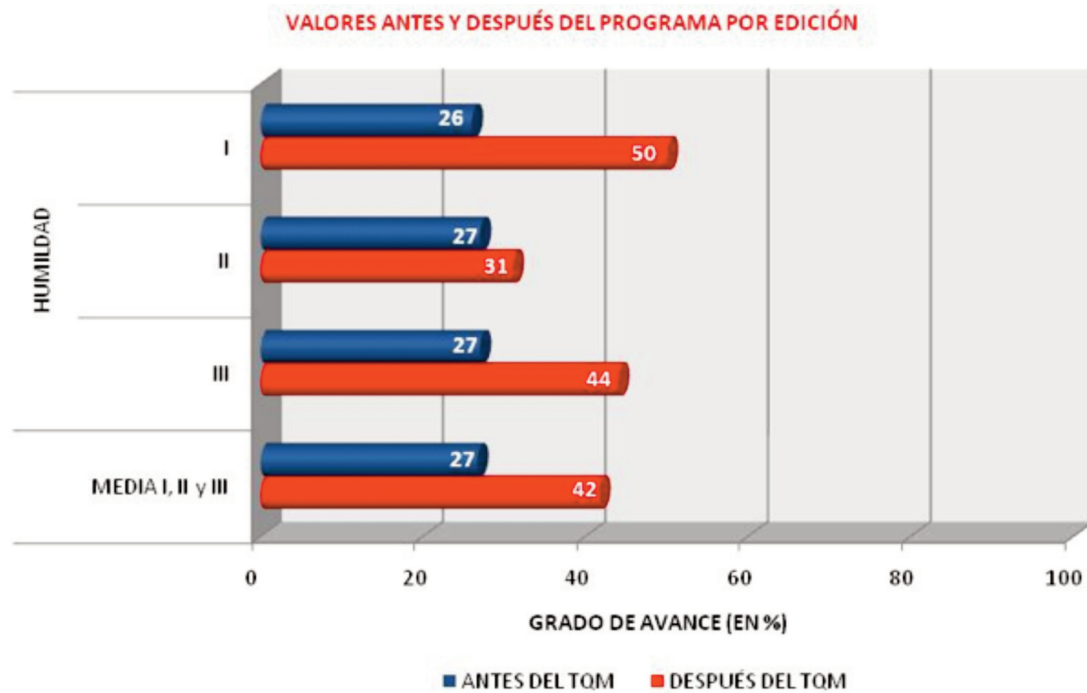
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.29.



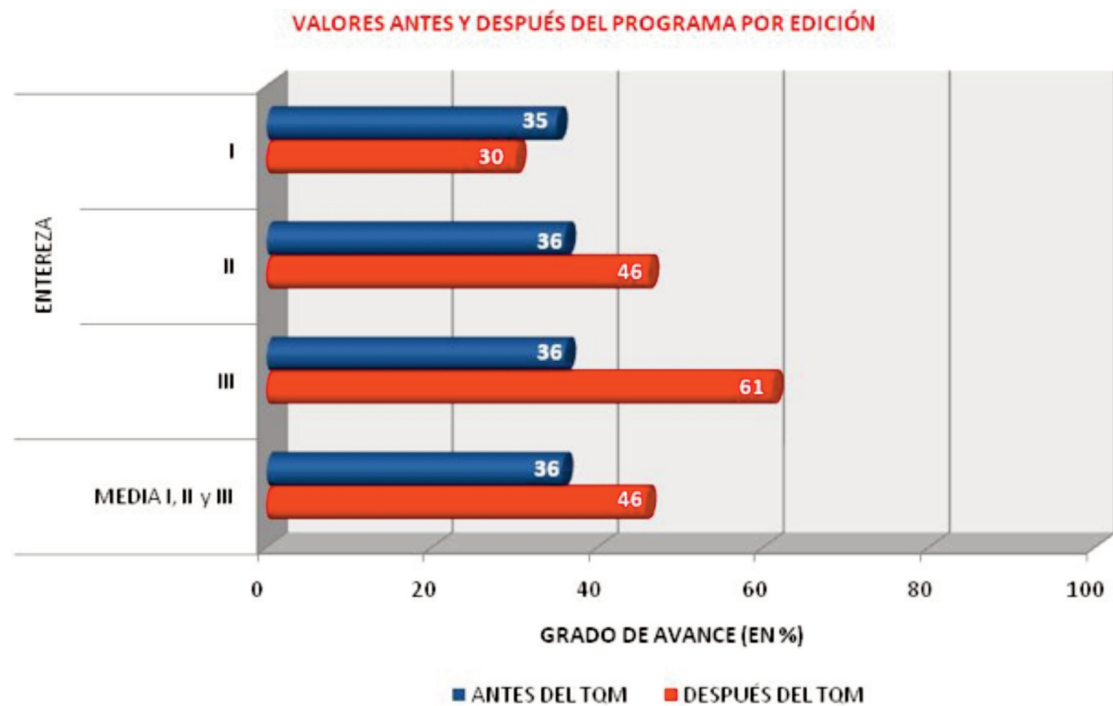
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.30.



Fuente: Elaboración propia del equipo de TQM, a partir de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a gerentes de PDVSA EyP en la Fase de Evaluación de Impacto de la I, II y III edición del PFG.

GRÁFICO 6.31.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

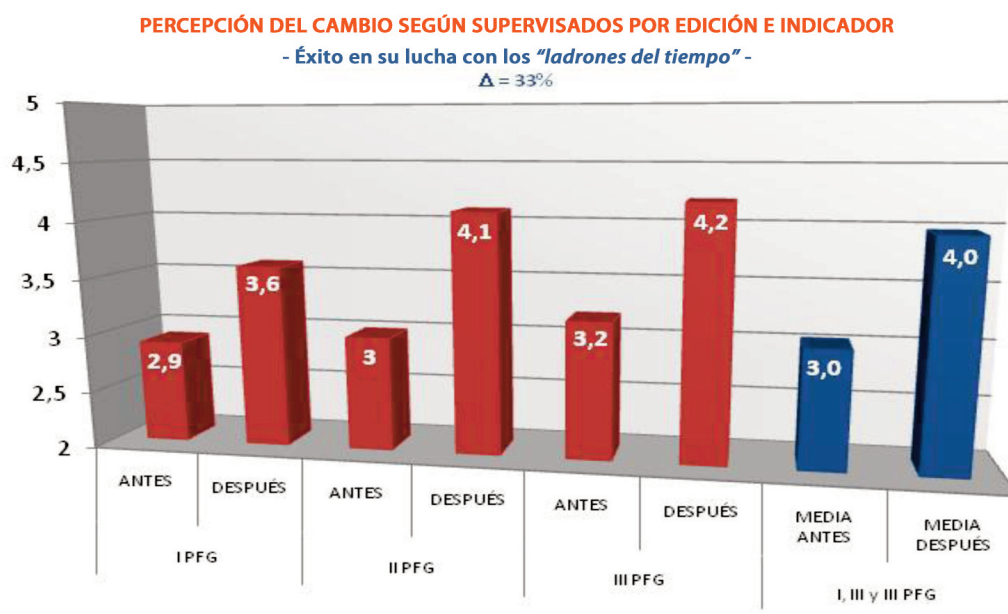
b.3.) Cambios percibidos por los supervisados en los gerentes de PDVSA EyP.

Una muestra de los supervisados directos (dos por cada gerente) de los gerentes realizó el mismo cuestionario acerca de la percepción del cambio que habían percibido en sus gerentes. Los resultados que se obtuvieron en cada una de las tres ediciones del PFG son ciertamente reveladores. (Véanse gráficos 6.32 a 6.48).

Este cuestionario recoge dos apartados claramente diferenciados que hacían referencia a una situación previa y otra posterior a la realización del PFG. Respecto de ambas situaciones, los supervisados respondieron a una serie de 13 ítems aplicables a ambas situaciones. Estos ítems se corresponden con otros tantos indicadores que se han obtenido a partir del perfil del gerente de la Nueva PDVSA. De igual manera, los indicadores abarcaban las dos realidades susceptibles de medir: el impacto en personas y el impacto en la organización.

Los resultados se presentan agrupados por promoción desarrolladas entre los años 2005 y 2008.

GRÁFICO 6.32.



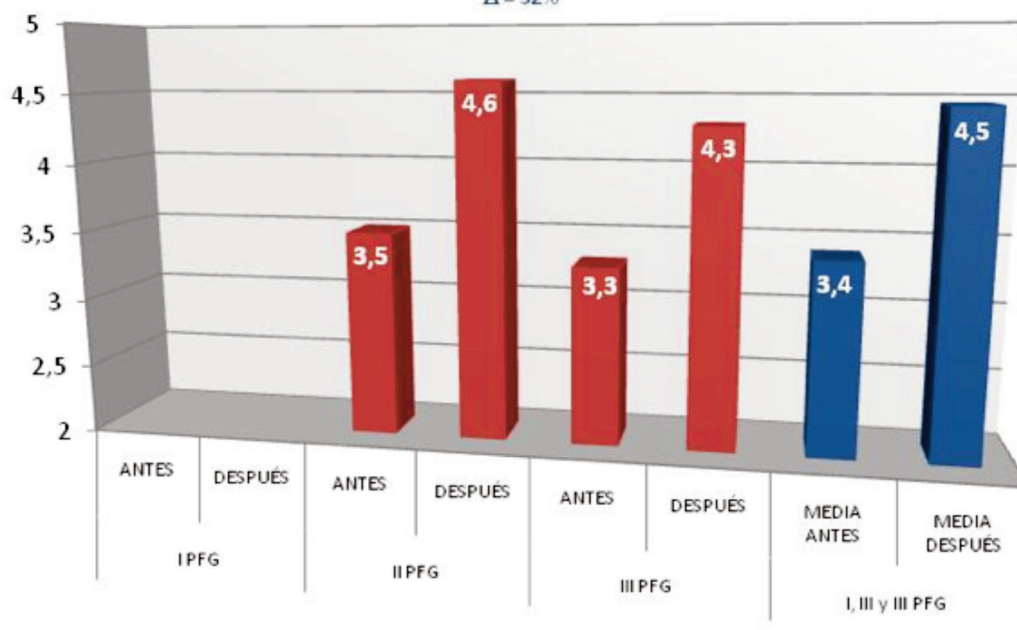
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.33.

PERCEPCIÓN DEL CAMBIO SEGÚN SUPERVISADOS POR EDICIÓN E INDICADOR

- Su creatividad y capacidad innovadora -

$\Delta = 32\%$



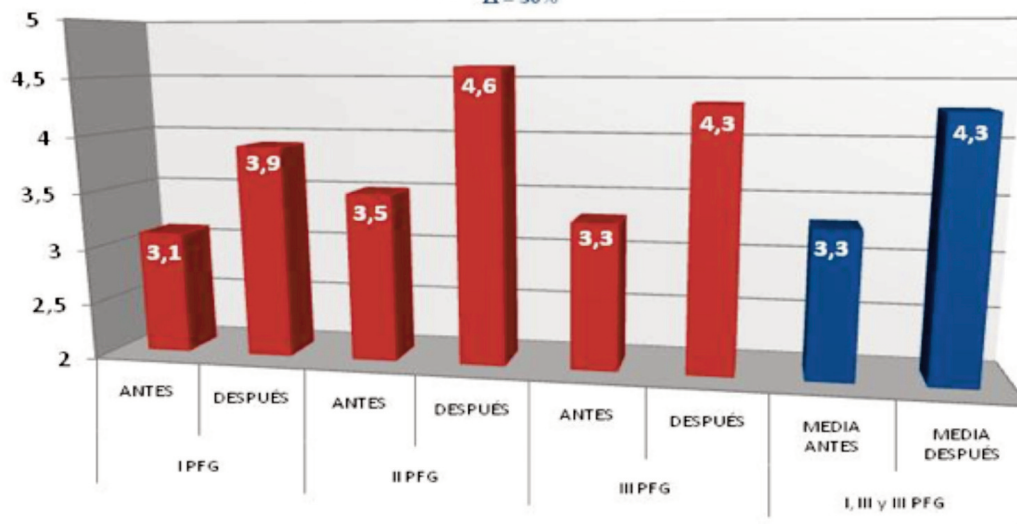
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.34.

PERCEPCIÓN DEL CAMBIO SEGÚN SUPERVISADOS POR EDICIÓN E INDICADOR

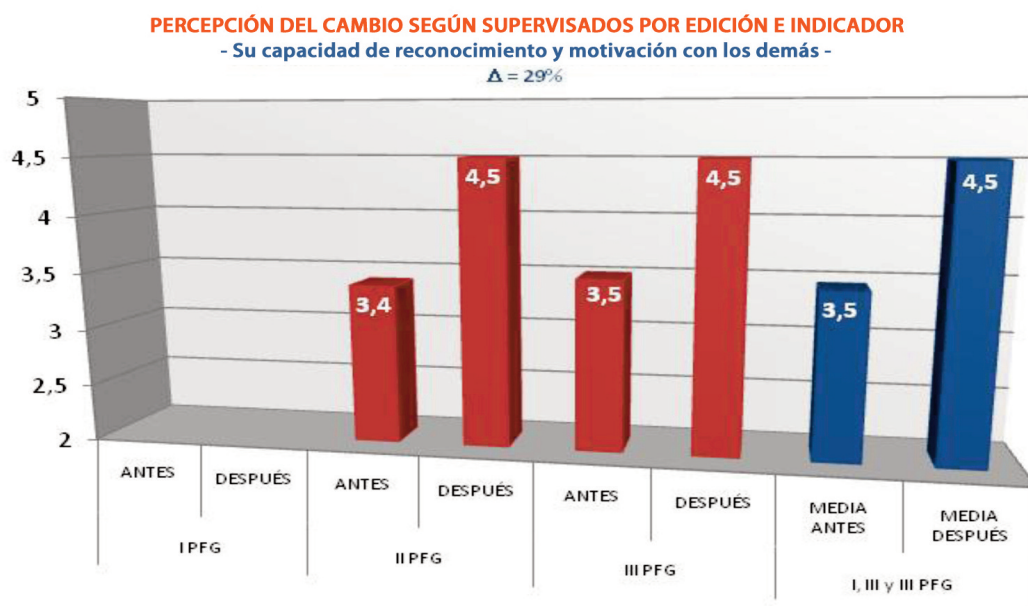
- La definición de prioridades: lo urgente y lo importante -

$\Delta = 30\%$



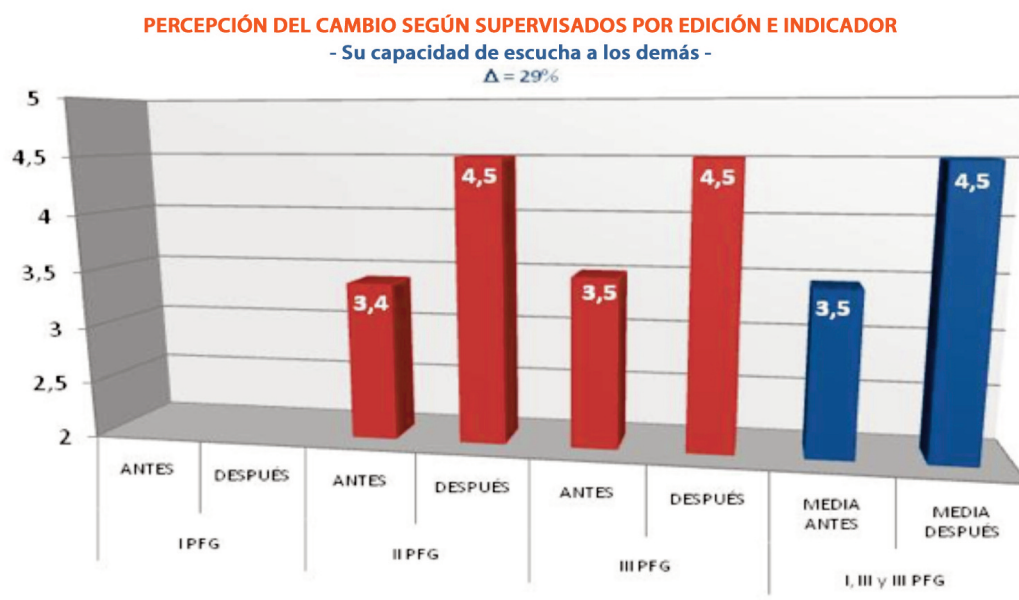
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.35.



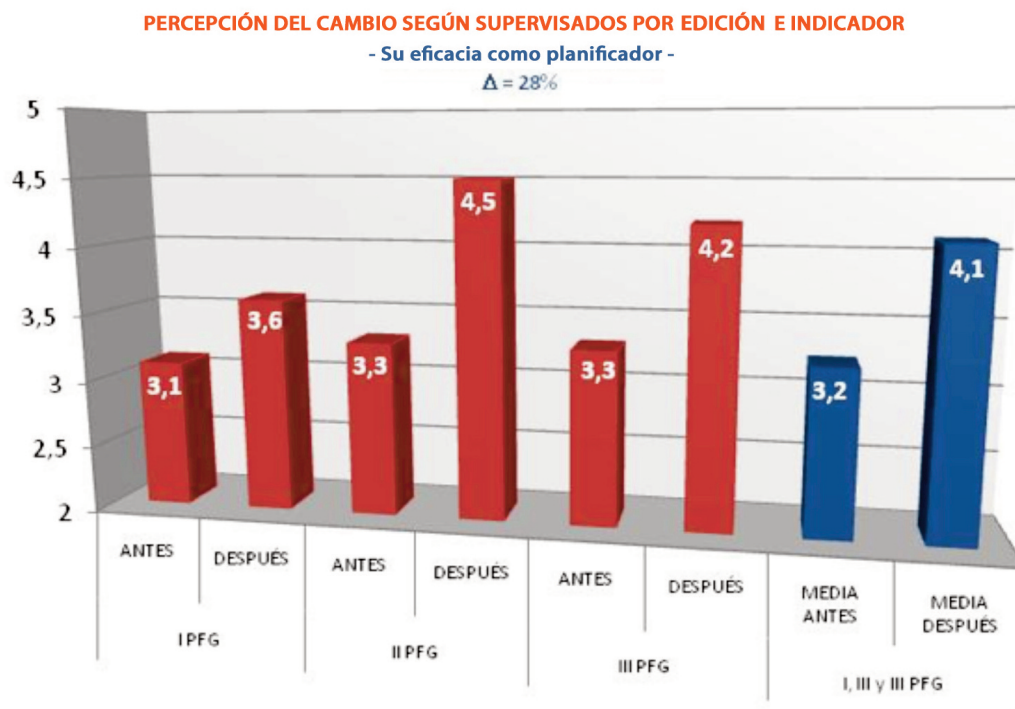
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.36.



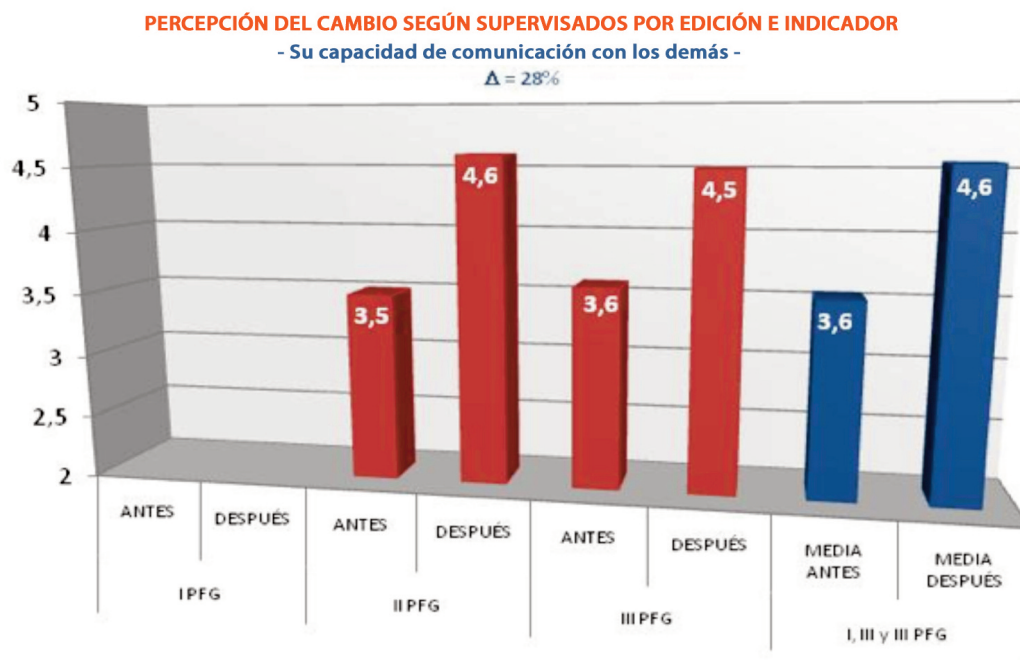
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.37.



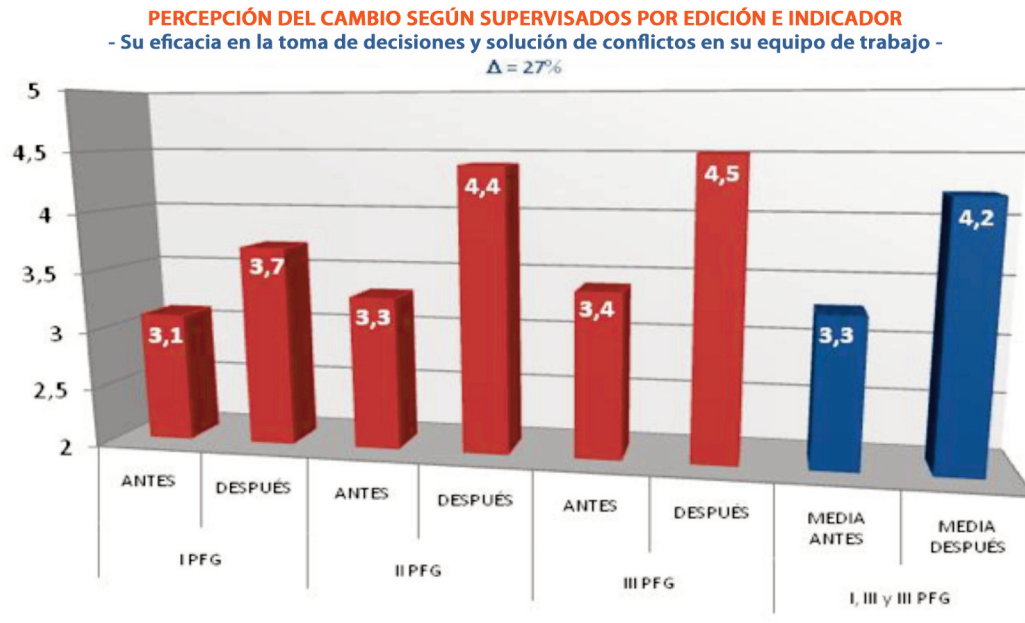
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.38.



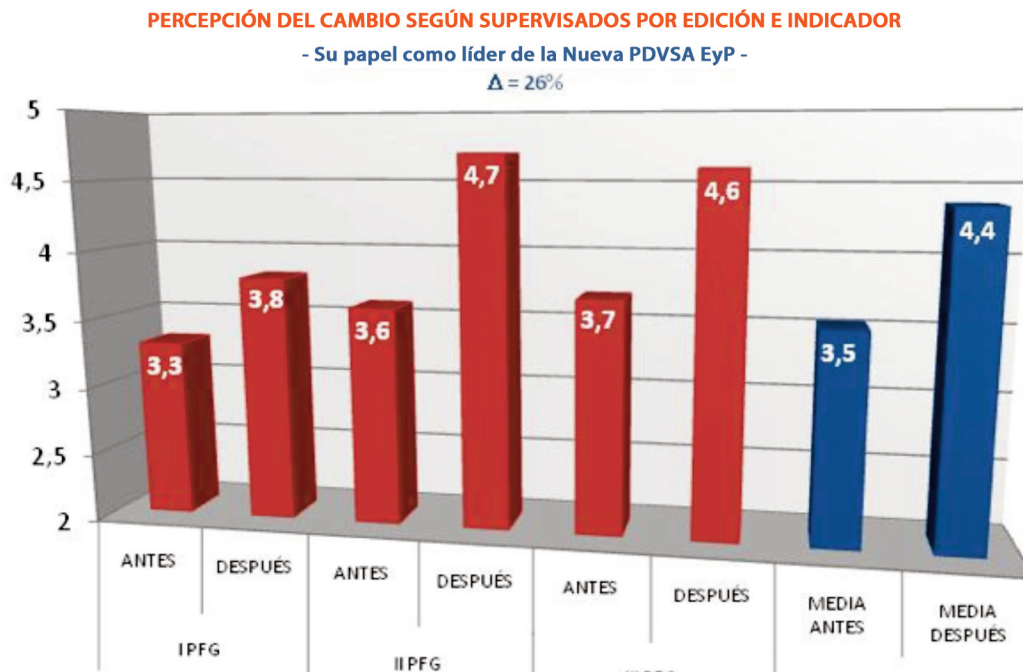
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.39.



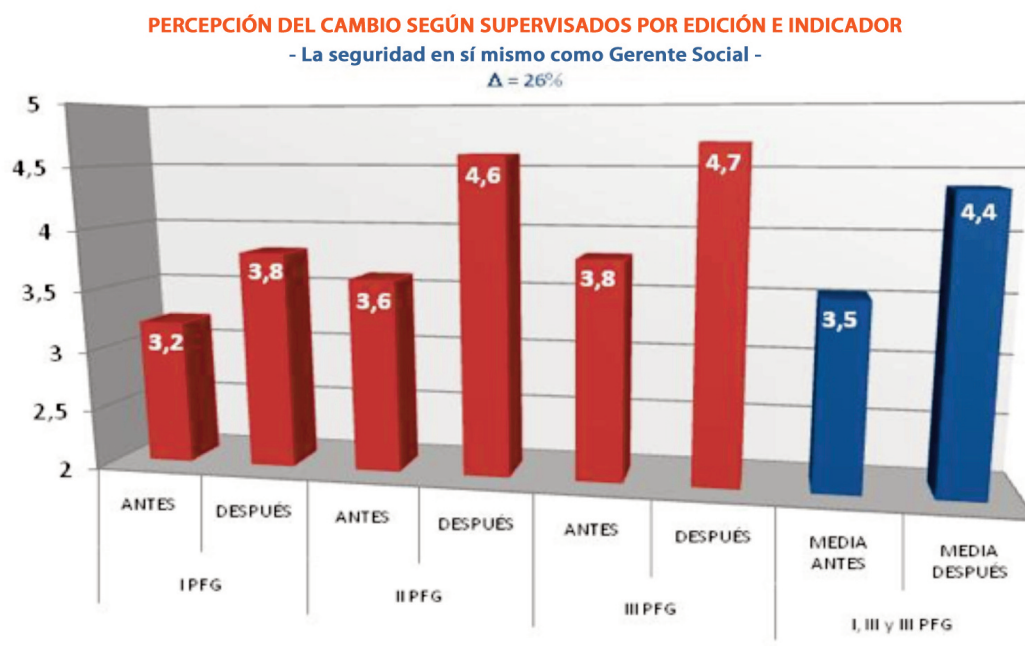
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.40.



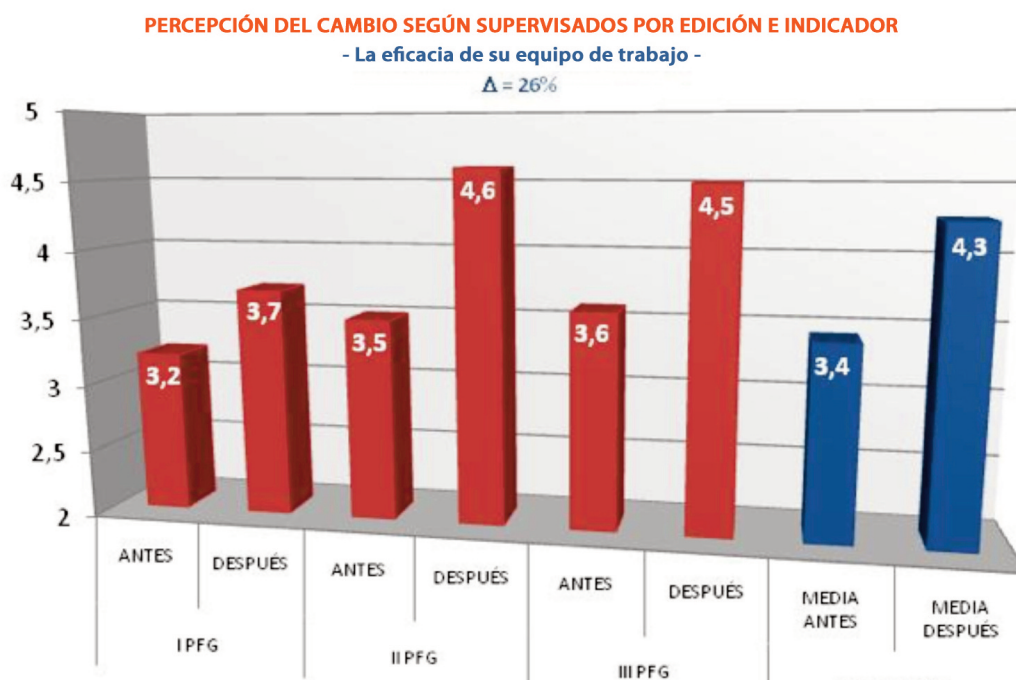
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.41.



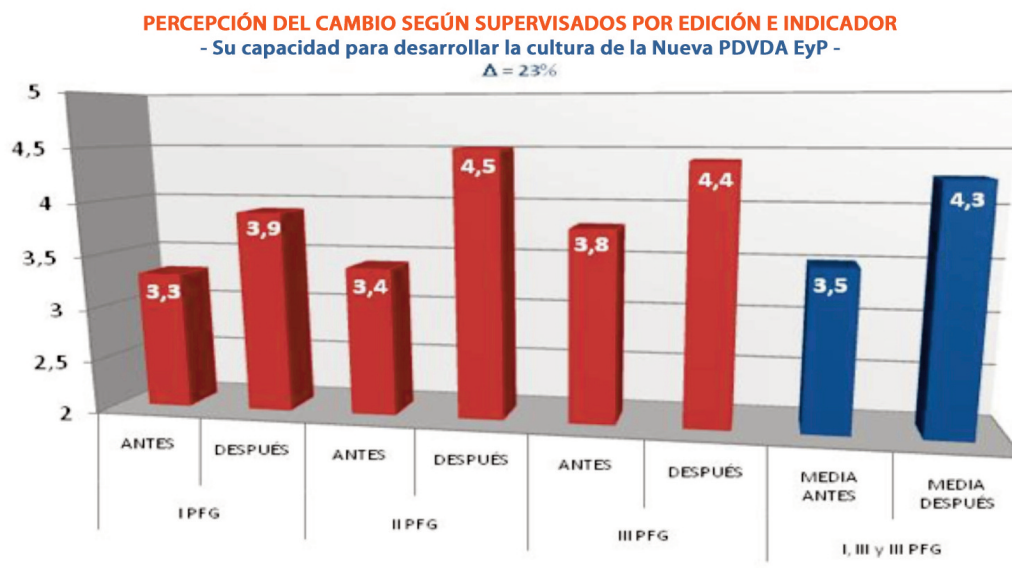
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.42.



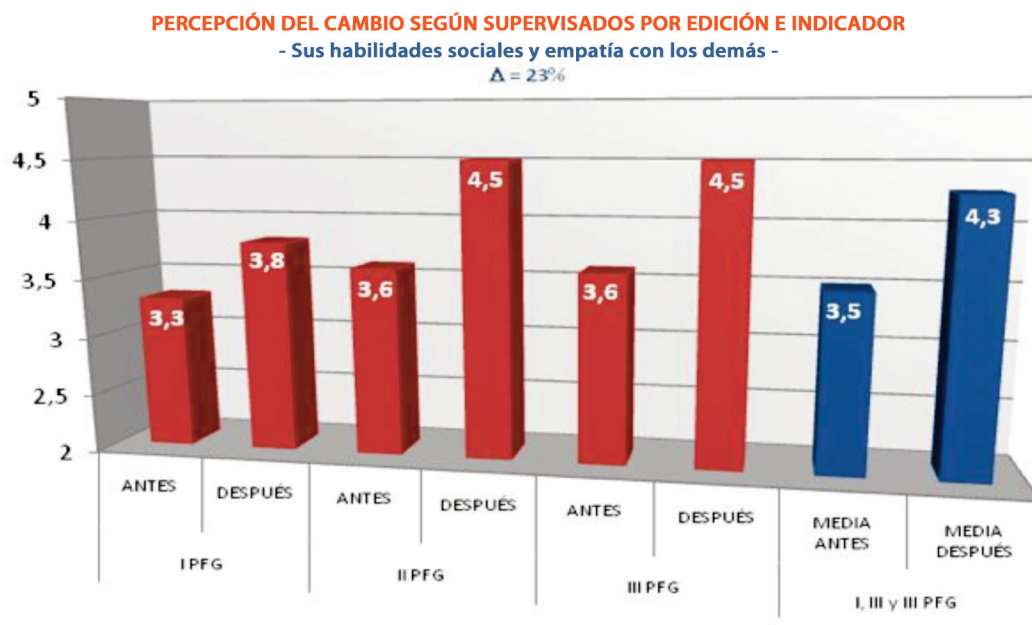
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.43.



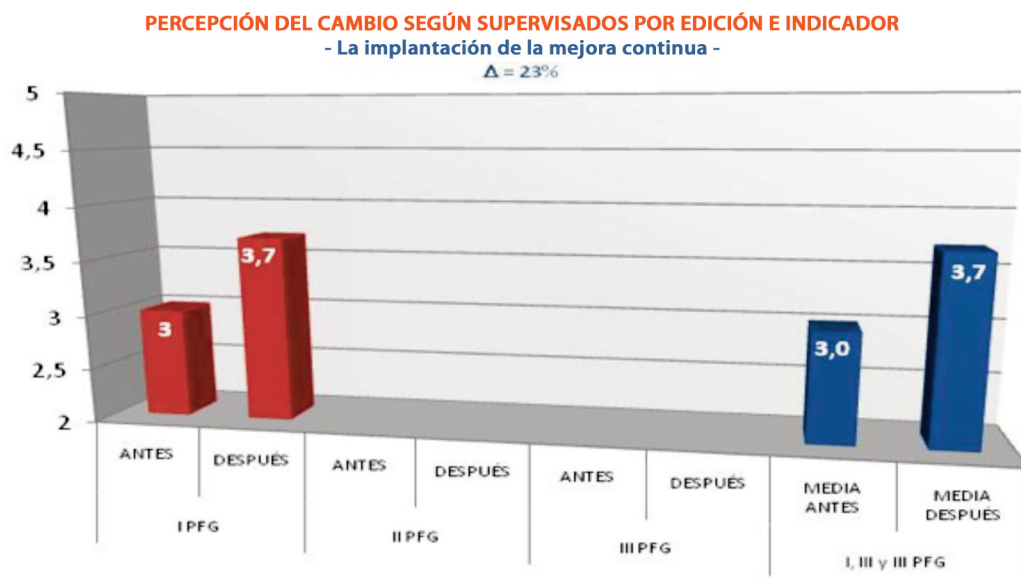
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.44.



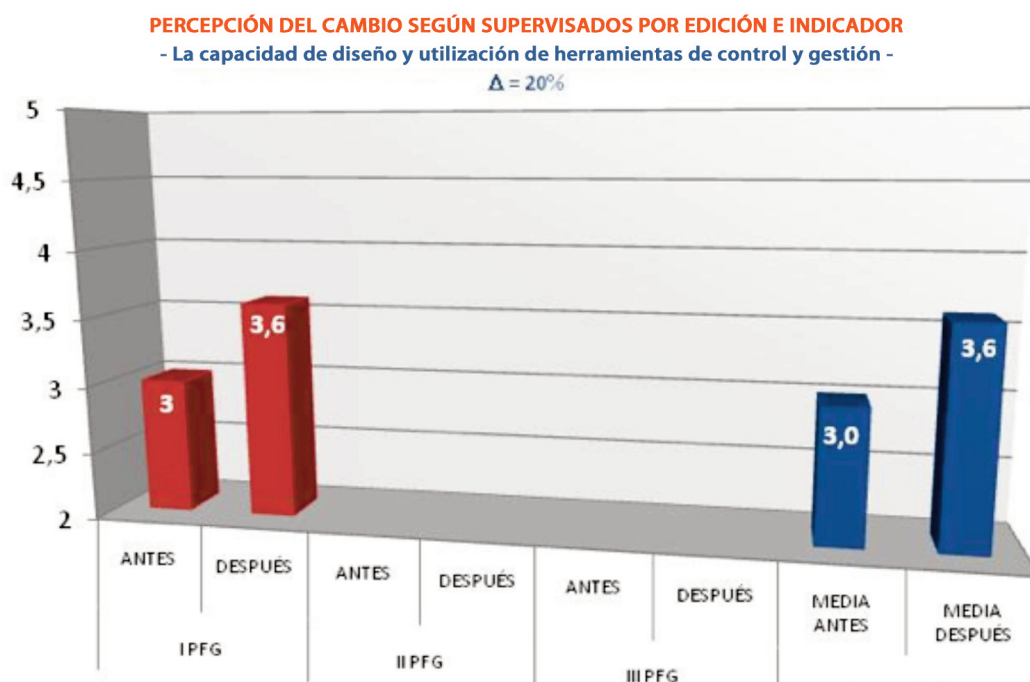
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.45.



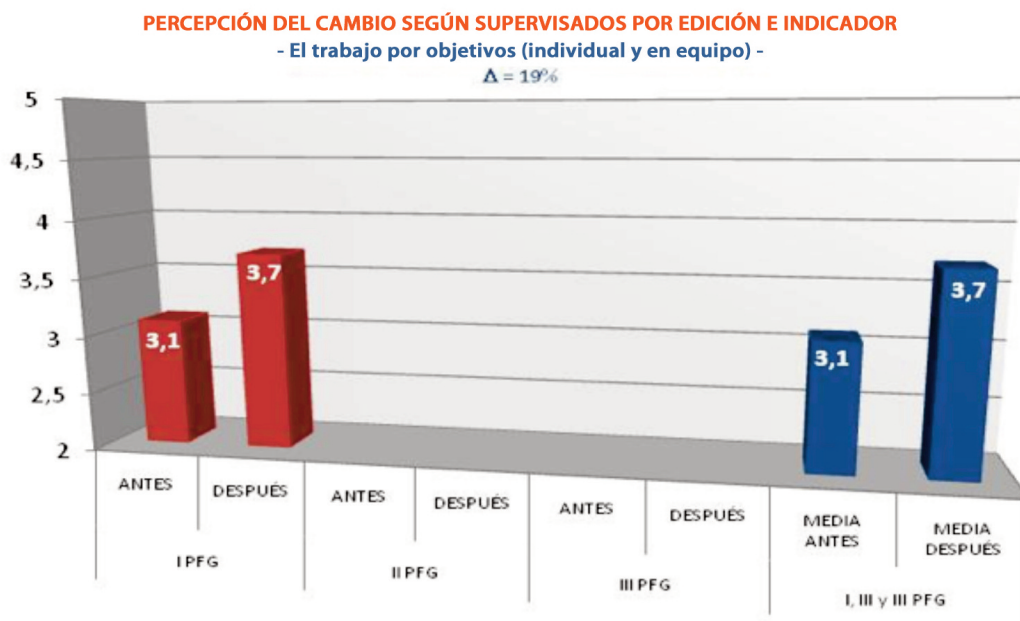
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.46.



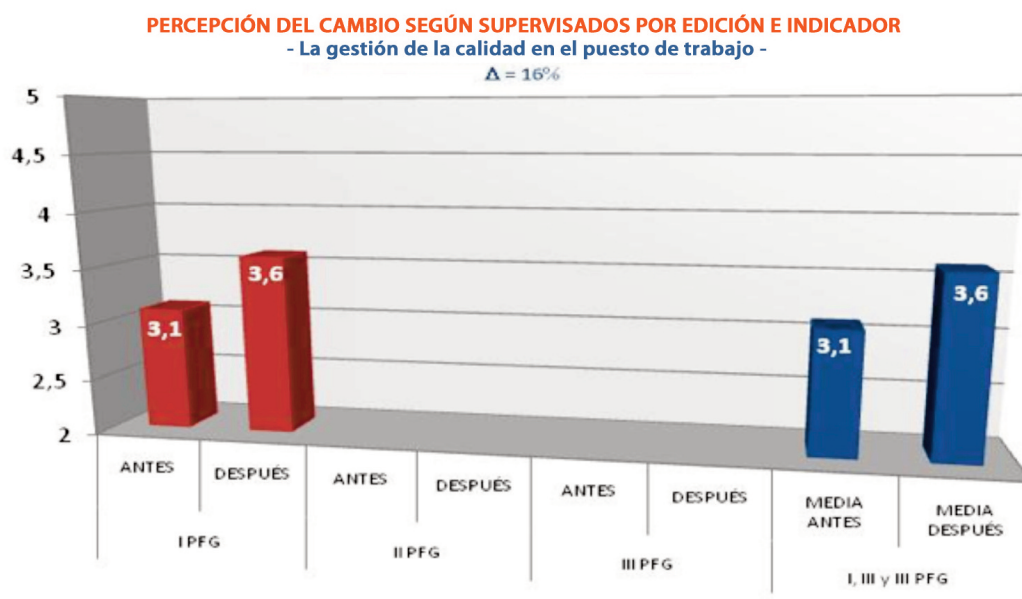
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.47.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

GRÁFICO 6.48.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

Todos los indicadores experimentaron un notable crecimiento entre la situación anterior a la realización del PFG y después del mismo, en las tres ediciones realizadas. La matriz detallada de resultados, véase la tabla 6.6, representa los distintos indicadores en orden decreciente de desarrollo.

Estos resultados coincidieron con lo que manifestaron los supervisados de los gerentes que realizaron en las entrevistas y en las dinámicas de grupo realizadas en las fases de evaluación de impacto de las tres ediciones del programa.

A pesar de que en cada edición se contemplaron 13 indicadores de evaluación de impacto, éstos no fueron los mismos en las tres ediciones. Como consecuencia de la sustitución del módulo de Logística, impartido en la primera edición, por el módulo de comunicación, impartido en la segunda y tercera edición, 4 indicadores (relacionados con la Logística) han debido ser sustituidos por otros tantos relacionados con la comunicación. Esta y no otra es la razón por la que en los gráficos 6.45, 6.46, 6.47, 6.48 sólo aparecen resultados de la primera edición, y en los gráficos 6.33, 6.35, 6.36, 6.38 sólo aparecen resultados de la segunda y tercera edición.

Es decir, los indicadores que se midieron en la primera edición del PFG y no en las siguientes fueron: Capacidad de diseño y utilización de herramientas de control y gestión, trabajo por objetivos (individual y equipos), gestión de la calidad en el puesto de trabajo e implantación de la mejora continua.

En la segunda y tercera edición del PFG esos indicadores se sustituyeron por: Creatividad y capacidad innovadora, Capacidad de reconocimiento y motivación con los demás, Capacidad de comunicación con los demás y capacidad de escuchar a los demás.

Este cambio de indicadores, tuvo que ver con la normalización de las operaciones a medida que pasaba el tiempo, donde la capacidad de gestión logística estaba más controlada y, sin embargo, en la segunda y tercera edición, donde los gerentes tenían otras deficiencias, se incorporaron los indicadores relacionados con los aspectos de la comunicación, la creatividad y la motivación.

Al observar con atención los resultados de la Tabla 6.6, podemos apreciar que los resultados globales fueron muy coherentes, pues, a pesar del lapso de tiempo entre el inicio de la primera, segunda y tercera edición del PFG, la situación o punto de partida, fue definida por los participantes de cada edición de manera muy similar aunque en la primera edición se percibe con más notoriedad la necesidad de fortalecer estilos y habilidades gerenciales, esto es, las brechas eran más acusadas:

- I Edición: 3,1 (en una escala de 1 a 5).
- II Edición: 3,4.
- III Edición: 3,5.

Esta coherencia se mantuvo respecto de la situación final o, dicho de otro modo, respecto del avance experimentado en cada una de las tres ediciones del Programa. De nuevo la primera edición presenta un punto de inflexión respecto de las demás puesto que se partía de una situación más desfavorable. Quedó patente el efecto multiplicador del PFG a medida que se fue extendiendo al resto de niveles gerenciales. A pesar de que el avance pueda parecer menos acusado, en la primera edición éste fue del 20%:

I Edición: 3,7 (en una escala de 1 a 5).

II Edición: 4,5.

III Edición: 4,4.

Estos resultados indicaron que las necesidades de fortalecimiento gerencial de PDVSA EyP eran, cuantitativamente hablando, similares en sus distintos niveles (gerentes de primera, segunda y sucesivas líneas), si bien discernían en el plano cualitativo de un nivel a otro. Además, la versatilidad del programa (PFG es un programa vivo y hecho a medida de las necesidades del público receptor) consiguió fortalecer y disminuir las brechas en gerentes de primera, segunda y sucesivas líneas dentro de PDVSA EyP. La validez y fiabilidad de las fases de diagnóstico realizadas fue decisivo para conse-

TABLA 6.6. Percepción del Cambio según Supervisados por Edición e Indicador.

INDICADOR	I PFG		II PFG		III PFG		I, II y III PFG	
	ANTES	DESPUÉS	ANTES	DESPUÉS	ANTES	DESPUÉS	MEDIA ANTES	MEDIA DESPUÉS
1. Éxito en su lucha con los "ladrones del Tiempo"	2,9	3,6	3,0	4,1	3,2	4,2	3,0	4,0
2. Su creatividad y capacidad innovadora	-	-	3,5	4,6	3,3	4,3	3,4	4,5
3. La definición de prioridades: lo urgente y lo importante	3,1	3,9	3,5	4,6	3,3	4,3	3,3	4,3
4. Su capacidad de reconocimiento y motivación con los demás	-	-	3,4	4,5	3,5	4,5	3,5	4,5
5. Su capacidad para escuchar a los demás	-	-	3,4	4,5	3,5	4,5	3,5	4,5
6. Su eficacia como planificador	3,1	3,6	3,3	4,5	3,3	4,2	3,2	4,1
7. Su capacidad de comunicación con los demás	-	-	3,5	4,6	3,6	4,5	3,6	4,6
8. Su eficacia en tomar decisiones y solucionar conflictos	3,1	3,7	3,3	4,4	3,4	4,5	3,3	4,2
9. Su papel como líder de la Nueva PDVSA EyP	3,3	3,8	3,6	4,7	3,7	4,6	3,5	4,4
10. La seguridad en sí mismo como gerente social	3,2	3,8	3,6	4,6	3,8	4,7	3,5	4,4
11. La eficacia de su equipo de trabajo	3,2	3,7	3,5	4,6	3,6	4,5	3,4	4,3
12. Su capacidad para desarrollar la cultura de la Nueva PDVSA EyP	3,3	3,9	3,4	4,5	3,8	4,4	3,5	4,3
13. Sus habilidades sociales y empatía con los demás	3,3	3,8	3,6	4,5	3,6	4,5	3,5	4,3
14. La implantación de la mejora continua	3,0	3,7	-	-	-	-	3,0	3,7
15. La capacidad de diseño/empleo de herramientas de control y gestión	3,0	3,6	-	-	-	-	3,0	3,6
16. Trabajo por objetivos (individual y en equipo)	3,1	3,7	-	-	-	-	3,1	3,7
17. La gestión de la calidad en el puesto de trabajo	3,1	3,6	-	-	-	-	3,1	3,6
MEDIAS ANTES Y DESPUÉS POR EDICIÓN	3,1	3,7	3,4	4,5	3,5	4,4	3,3	4,2

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

guir los cambios, que detectaron de forma muy acertada las áreas necesarias de fortalecimiento en cada uno de los niveles gerenciales.

La valoración cuantitativa media de los supervisados de los gerentes de las tres ediciones del PFG, en cuanto al avance percibido en los estilos y habilidades gerenciales, medidos a través de 13 indicadores, ha sido del 27%.

Al realizar el análisis comparado de los resultados del cuestionario **de percepción del cambio** que realizaron los supervisados de los gerentes que hicieron el PFG, con el apartado correspondiente del cuestionario de **evaluación de impacto** que cumplimentaron los gerentes que realizaron y el PFG, se recoge una doble perspectiva respecto del impacto en organización, personas y sociedad al contemplar los cambios que los propios gerentes detectan en sí mismos —**percepción interna**— y los cambios que los supervisados detectaron —**percepción externa**—. Los resultados para las tres ediciones del PFG, son los que se reflejan en la tabla 6.7.

TABLA 6.7. Principales Áreas de Mejora por Perfil de Encuestado. Global

INDICADORES	ÁREA DE MEJORA	INCREMENTO (%)
GERENTES I, II y III PFG	1. Éxito en su lucha con los "ladrones del Tiempo"	54
	2. La capacidad de diseño/empleo de herramientas de control y gestión	50
	3. La definición de prioridades: lo urgente y lo importante	41
	4. Su eficacia en tomar decisiones y solucionar conflictos	35
	5. Su capacidad para escuchar a los demás	34
SUPERVISADOS DE LOS GERENTES I, II y III PFG	1. Éxito en su lucha con los "ladrones del Tiempo"	33
	2. Su creatividad y capacidad innovadora	32
	3. La definición de prioridades: lo urgente y lo importante	30
	4. Su capacidad de reconocimiento y motivación con los demás	29
	5. Su capacidad para escuchar a los demás	28

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

Las cinco áreas mayor impacto, en las que los dos colectivos encuestados coincidieron son:

- El éxito en la lucha contra los “ladrones del tiempo”.
- La definición de prioridades: lo urgente y lo importante.
- La capacidad para escuchar a los demás.

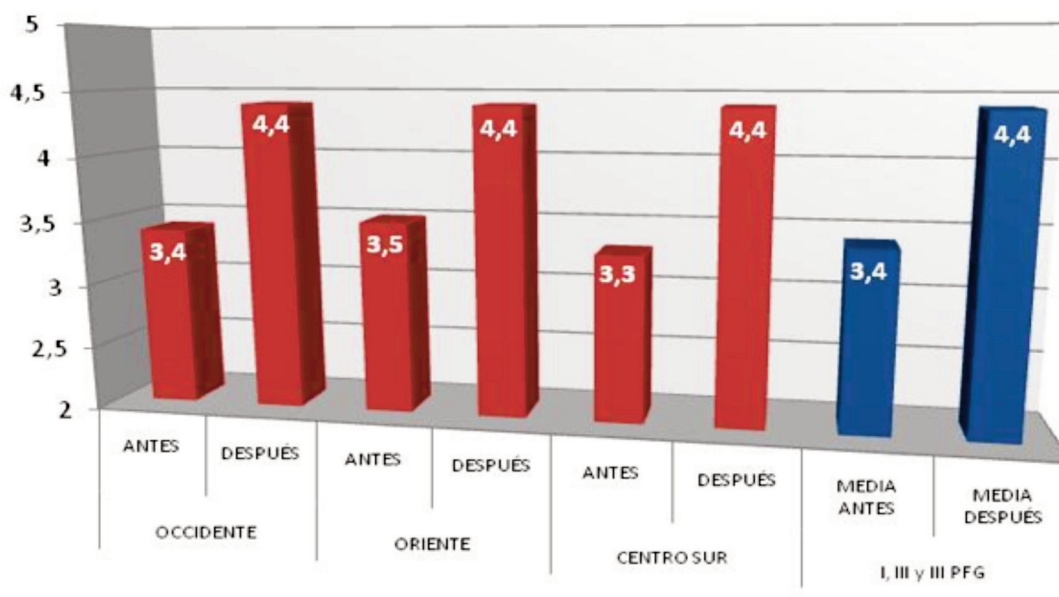
Fueron las tres que más impacto tuvieron. Este hecho pone de manifiesto la identifica-

ción casi absoluta entre la percepción del cambio que los gerentes tenían de sí mismos y que, a su vez, proyectaban y era percibida por los supervisados.

Al comparar los resultados globales obtenidos por cada división territorial, se observó (véase el gráfico 6.49) que el mayor incremento global en “Estilos y habilidades gerenciales desarrolladas” lo tuvo la División de Centro Sur.

GRÁFICO 6.49.

PERCEPCIÓN DEL CAMBIO SEGÚN PARTICIPANTES POR EDICIÓN
- GRADO DE AVANCE -



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

En todas las divisiones territoriales, desde el punto de vista de los propios gerentes, existía una diferencia entre la situación previa y la posterior a la realización del PFG, siendo ésta última sensiblemente mejor.

La División de Centro Sur es en la que se produjo el mayor porcentaje de mejora (33%), seguida de la División de Occidente (29%) y, por último, de la División de Oriente (26%).

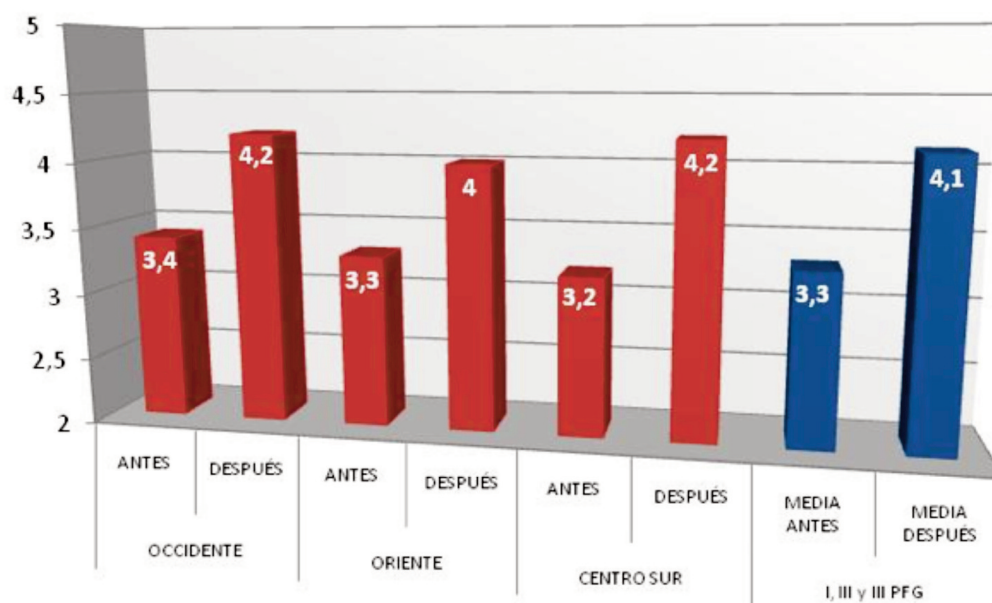
En todas las Divisiones, según los gerentes, se experimentó un notable avance en la definición de prioridades: lo urgente y lo importante y en la gestión del tiempo, lo que redundó en un destacable avance en la eficacia del gerente como planificador.

En el gráfico siguiente (Gráfico 6.50) se puede observar la percepción del cambio según los supervisados de los gerentes participantes en las distintas ediciones del PFG. Los resultados legitimaron los que arrojaban los gerentes. Es decir, según los supervisados la división donde se produjo un mayor avance es la de Centro Sur (31% de incremento entre el antes y el después del PFG) seguida por la de Occidente (24%) y la de Oriente (21%).

De hecho, los supervisados afirman que sus gerentes tenían un mejor trato hacia ellos, se preocupaban no solo por su vida profesional, sino por su vida personal y se comunicaban de forma mucho más eficaz y clara.

GRÁFICO 6.50.

PERCEPCIÓN DEL CAMBIO SEGÚN SUPERVISADOS POR EDICIÓN
- GRADO DE AVANCE -



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

c) Análisis de los cambios producidos como consecuencia de la implementación de los proyectos de mejora.

Los Proyectos de Mejora que elaboraron todos los participantes de las tres ediciones del PFG, **constituyen, per se, un excelente indicador de impacto** ya que abarcan los tres escenarios susceptibles de cambiar: personas, organización y sociedad. Desde el inicio del programa, el Proyecto de Mejora ocupó un espacio fundamental en el proceso de capacitación, ya que no sólo representaba la aplicación práctica de los conocimientos, destrezas y habilidades —Fortalezas— adquiridas, sino que, además, cumplía unas premisas muy exigentes: debía ser útil para la organización, debía suponer un avance social dentro y fuera de PDVSA y debía ser viable, tanto técnica como económicamente.

A continuación, se describen los avances que representaron para las personas, la organización y la sociedad. Los resultados se muestran desagregados por divisiones, incluyendo una agrupación para el conjunto de las tres divisiones.

C.1.) Muestra y representatividad

Del total de los **53** Proyectos de Mejora que se desarrollaron, **se encuestaron 43**, lo que supone una representatividad del 81%. Desagregando los datos por divisiones, de los 21 proyectos presentados por la División de **Occidente**, se encuestaron 16, con una **representatividad del 76%**. De los 21 proyectos de la División de **Oriente**, se encuestaron 16, lo que supone una **representatividad del 76 %**. De los 9 proyectos presentados por la División de **Centro-Sur**, se encuestaron 9, con un **100 % de**

representatividad. Por último, de los 2 proyectos de la División de Caracas, se encuestaron ambos, lo que supone una **representatividad del 100 %**, tal y como se muestra en la Tabla 6.8.

TABLA 6.8. Proyectos de Mejora. Global por Divisiones.

DIVISIÓN	PRESENTADOS	ENCUESTADOS	REPRESENTATIVIDAD (%)
OCCIDENTE	21	16	76
ORIENTE	21	16	76
CENTRO-SUR	9	9	100
CARACAS	2	2	100
TOTAL	53	43	81

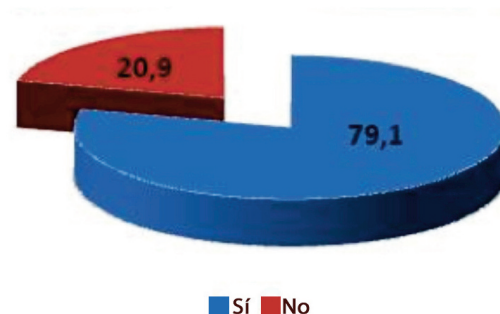
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

C.2.) Grado de ejecución de los proyectos de mejora

El porcentaje de Proyectos de Mejora encuestados que se ejecutaron es superior al 75% (véase gráfico 6.51). Este porcentaje fue del 75% para la División de Occidente, 81% para la División de Oriente y del 89% para la División de Centro Sur, tal y como muestra la Tabla 6.9.

GRÁFICO 6.51.

I, II y III PFG PDVSA EyP. FASE EVALUACIÓN IMPARCTO. **TOTAL**
CUESTIONARIO PROYECTOS DE MEJORA. APARTADO EJECUCIÓN
¿Se están ejecutando en la actualidad?



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

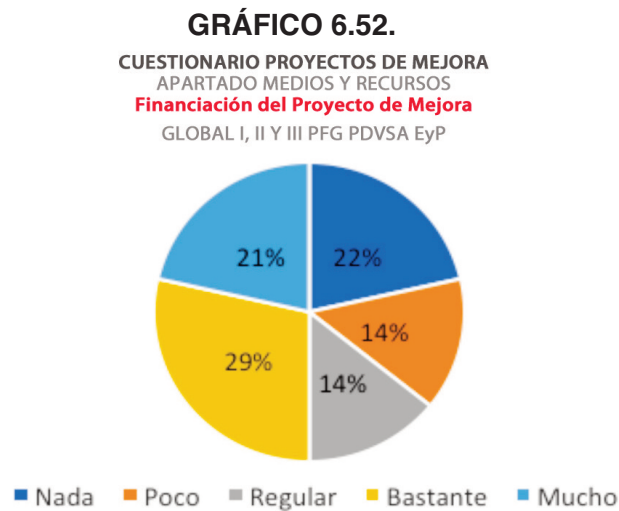
TABLA 6.9. Ejecución de los Proyectos de Mejora Encuestados. GLOBAL POR DIVISIONES.

DIVISIÓN	EN EJECUCIÓN	NO EJECUTADOS	EN EJECUCIÓN (%)
OCCIDENTE	12	4	75
ORIENTE	13	3	81
CENTRO-SUR	8	1	89
CARACAS	1	1	50
TOTAL	34	9	79

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

C.3.) Financiación de los proyectos de mejora

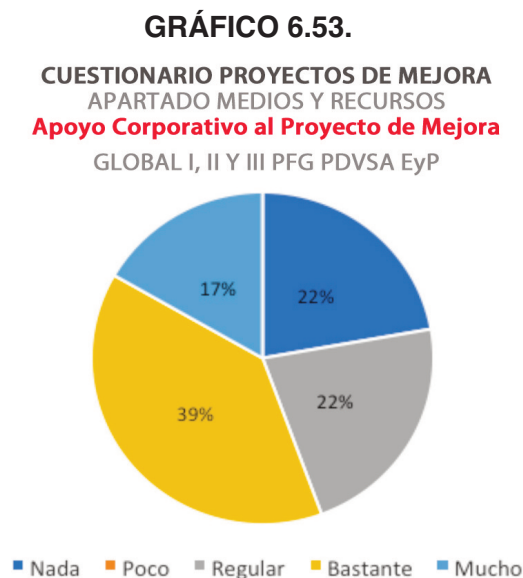
La financiación de los Proyectos de Mejora, según se observa en el gráfico 6.52 fue nula para el 38,9 % de los equipos encuestados, escasa para el 11,1 %, regular para el 11,1 % y bastante o mucha para el 38,9 % restante. Se resalta que los encuestados no consideraron financiación, la propia de su área o departamento disponible para ejecutar en todo o en parte, sino aquella que debía ser aprobada por instancias superiores en la organización, como, por ejemplo, el Comité de Operaciones.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

C.4.) Apoyo corporativo a los proyectos de mejora

El apoyo corporativo en los Proyectos de Mejora ha sido bastante o mucho para el 66,7 %, moderado para el 11,1 %, escaso para otro 11,1 % y nulo para otro 11,1 %.



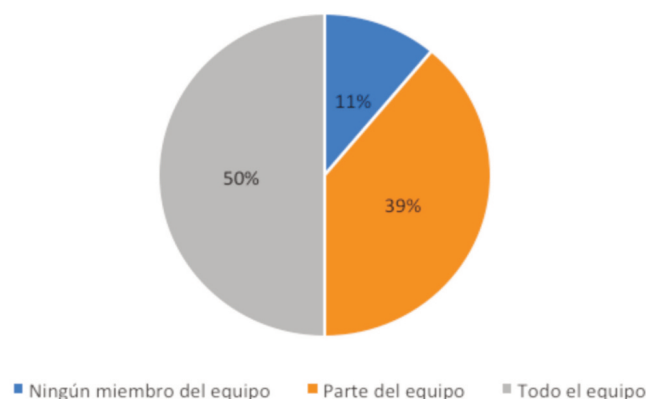
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

C.5.) Trámites burocráticos para la ejecución de los proyectos de mejora

Los trámites burocráticos necesarios para la ejecución de los Proyectos de Mejora fueron excesivos para el 55,6 % de los encuestados, moderados para el 22,2 % y nulos para el 22,2 % restante.

GRÁFICO 6.54.

CUESTIONARIO PROYECTOS DE MEJORA
APARTADO MEDIOS Y RECURSOS
Trámites burocráticos para la ejecución del Proyecto de Mejora
GLOBAL I, II Y III PFG PDVSA EyP



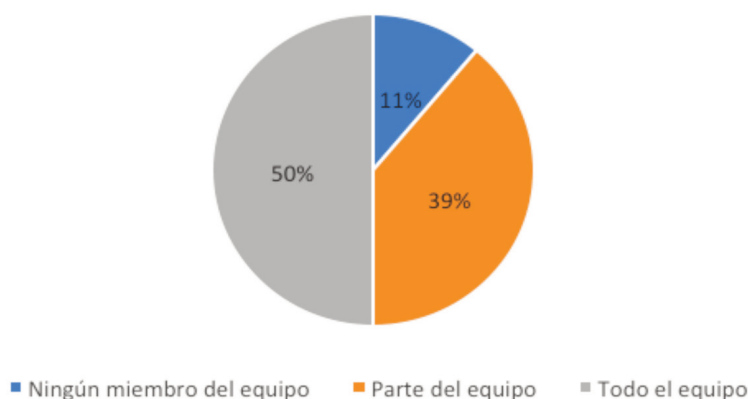
Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

C.6.) Participación de los miembros del equipo en la ejecución de los proyectos de mejora

La implicación directa de los miembros del equipo en la ejecución del proyecto es un aspecto que destacó porque en el 50 % de los Proyectos de Mejora la participación directa en su ejecución fue por parte de los propios miembros del equipo. Para el 38,9 % esta participación fue de una parte del equipo y, por último, para el restante 11,1 % no participó ningún miembro del equipo.

GRÁFICO 6.55.

CUESTIONARIO PROYECTOS DE MEJORA
APARTADO MEDIOS Y RECURSOS
Participación directa en la ejecución del Proyecto de Mejora
GLOBAL I, II Y III PFG PDVSA EyP



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

CAPÍTULO 7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN (conclusiones del caso)

- 7.1. Resultados en el desarrollo de valores de la Nueva PDVSA.
- 7.2. Cambios en la organización.
- 7.3. Resultados de las acciones que potenciaron el cambio: los proyectos de mejora.
- 7.4. Contribuciones al nuevo modelo de gestión de PDVSA EyP.

El proceso de cambio que sufrió PDVSA a partir de diciembre de 2002 no fue producto de cambios tecnológicos o de una reducción de costes monetarios o de personas, como en otras organizaciones pudiera suceder. En PDVSA este proceso de cambio fue producto de un cambio inducido externo, un intento de “golpe de Estado”, mediante el intento de paralización de la empresa pública que sustenta al país, por los ingresos de la renta petrolera. Solamente por ello, es un caso de estudio particular e único en el mundo.

PDVSA tuvo que aprender de la nueva situación y del reto que se le planteaba y necesitaba respuestas rápidas. Y debía plantearse los nuevos objetivos a lograr después de los sucesos del 2002. Por un lado, los económicos, debía conseguir llevar la producción de barriles al punto donde estaba cuando se produjo el paro petrolero, y conseguir rápidamente la capacidad competitiva que perdió. Y, por otro lado, la nueva cultura corporativa: los valores, la filosofía, la imagen y la identidad de la compañía variaron. PDVSA ya no era la misma y debía concentrarse en las personas, en desarrollar las capacidades de la organización.

PDVSA hizo un intento de combinación de gestión del cambio con un enfoque económico y otro enfoque en las personas. *“Las empresas que combinan de manera eficaz ambos enfoques al cambio pueden recoger grandes recompensas en rentabilidad y productividad”* (Beer y Noria),

De hecho, PDVSA en este proceso de gestión de cambio además de los enfoques mencionados realizó:

- Reingeniería del negocio. Se produjo un cambio radical (top down) con una nueva concepción de la organización.
- Gestión ágil (Lean Management). Luchó contra la ineficiencia (por ejemplo, retrasos en los servicios, absentismo laboral, compromiso con el trabajo, etc.) con desigual resultado.
- Gestión de la calidad total (TQM). Toda la organización asumió la responsabilidad de la calidad.

El cambio que se produjo en PDVSA, repentinamente, supuso tener que diseñar, a gran velocidad, un proceso de gestión del cambio para crear: una nueva estrategia que significó, cambio de valores, cambio de filosofía, cambio de identidad e imagen corporativa, cambio en la comunicación y cambio en la orientación, para finalizar con un cambio de estructura. De este modo, se buscaba neutralizar los efectos no deseados de un cambio que no buscó la organización.

Se hacía necesario fortalecer la organización y las personas para adaptarse a la nueva realidad y para conseguir superar las resistencias que el propio proceso de cambio proyectaba en ellos.

Este proceso se diferencia de los de otras empresas públicas en algo fundamental: las personas que estaban eran, en número muy inferior, y en capacidades directivas, tenían una menor preparación. Es decir, las personas que debían ser conductores de ese cambio, debían prepararse de forma rápida para llegar a los niveles de eficacia y eficiencia que la organización requería. No en vano, los nuevos gerentes se autodenominan *“gerentes a la carrera”*, en lugar de *“gerentes de carrera”*.

7.1. Resultados del desarrollo de valores de la Nueva PDVSA.

Con el Programa de Fortalecimiento Gerencial se trató de apoyar a todas las personas que estaban en primera línea para gestionar los cambios, los gerentes de las diferentes divisiones territoriales.

Se midieron las percepciones de los resultados obtenidos, comparando las de los participantes del programa (gerentes de primer nivel) con la de sus supervisados y las de sus supervisores en:

- El desarrollo de los valores de la Nueva PDVSA.
- La mejora del modelo de gestión.
- La comunicación y el humanismo en el trabajo.
- El impacto económico de los proyectos de mejora.

El número de líderes que pasaron por el proceso de mejora de sus competencias gerenciales y actitudinales de Exploración y Producción (EyP) fue de 252.

Los principales impactos que se identificaron (**cambios individuales percibidos**) en **las personas** por los propios participantes en los programas de PDVSA entre los años 2005 y 2008 fueron los siguientes:

- La actitud en el trabajo, hacia las personas y equipos de trabajo.
- La gestión de las competencias propias de puesto.
- La expresión de las propias ideas.
- La comunicación de instrucciones y tareas.

- La participación.
- El trabajo en equipo.

La percepción de una muestra de supervisados de los participantes en cada una de las diferentes ediciones realizadas del programa abre el abanico sobre los impactos que el programa generó en las personas. Los supervisados percibieron cambios en sus gerentes superiores en campos diversos, todos ellos relacionados con los planes de estudio del programa:

- Gerencia más abierta.
- Mayor delegación de responsabilidades.
- Fomento del trabajo en equipo.
- Escucha activa de las opiniones de los empleados.
- Optimización del manejo y uso de la gestión del tiempo
- Mejor gestión gerencial.
- Más y mejor planificación.
- Disminución de la “reunionitis”, en las que las decisiones se sustituyen por conversaciones.

Otro de los cambios percibidos por parte de los gerentes fue acerca de lo que PDVSA hacía y decía en relación con los valores de la Nueva PDVSA. Comparando el antes y el después del global de resultados obtenidos en los programas realizados entre los años 2005 y 2008, se observaron resultados sobresalientes.

TABLA 7.1. Valores antes y después del Programa. Resumen (2005-2010).

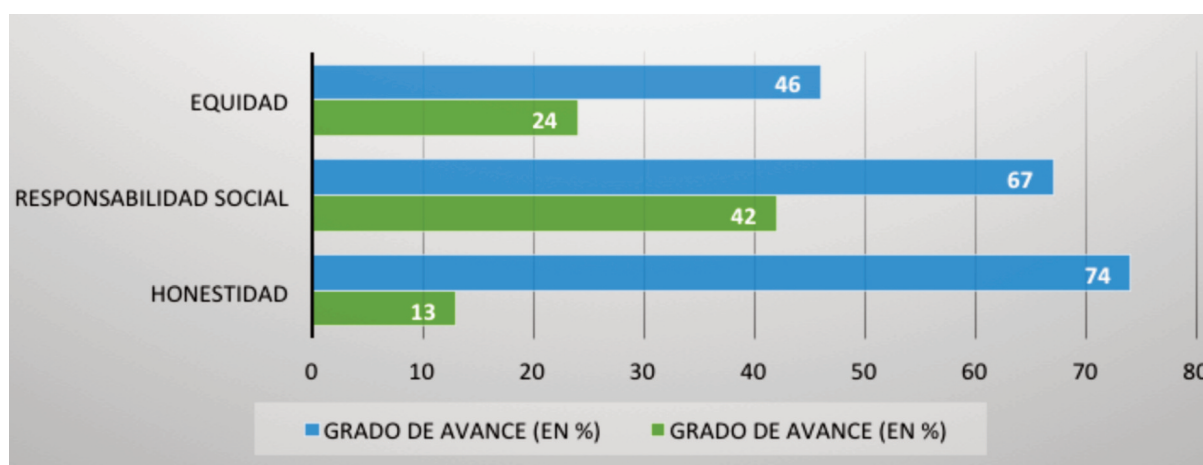
VALOR	ANTES	DESPUÉS	AVANCE (%)
HONESTIDAD	13	74	61
RESPONSABILIDAD PERSONAL Y SOCIAL	42	67	25
EQUIDAD	24	46	20
DISCIPLINA	29	48	19
HUMILDAD	27	42	15
ENTEREZA	36	46	10
TOLERANCIA	35	41	6
MEDIA	29	52	22

Fuente: elaboración propia.

Los datos expresan, en tanto por ciento, los participantes que estaban bastante o totalmente de acuerdo en que PDVSA EyP ponía en práctica (hacía) lo que decía (promulgaba) respecto de cada uno de los 7 valores analizados.

En el gráfico 7.1 se aprecian los tres principales valores en los que, según los participantes del PFG se produjo un mayor avance.

GRÁFICO 7.1. Contribución del PFG al Desarrollo de los Valores de la Nueva PDVSA



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

De forma global, el programa diseñado para PDVSA EyP contribuyó a avanzar en la consolidación de los valores de la Nueva PDVSA en un 22%.

7.2. Cambios en la organización

Por otro lado, los principales **impactos identificados en la organización (cambios en la organización)**, según el discurso de los participantes a lo largo de estos tres años fueron los siguientes:

- Mejora de la comunicación, sobre todo organizativa: establecimiento de redes de comunicación, sistemas de información y comunicación y creación de mecanismos de coordinación apoyados en la comunicación.
- Nuevo talante de cooperación y coordinación (de recursos, medios materiales, infraestructuras, entre otros).
- Incremento de la eficacia organizativa.
- Mejor funcionamiento y aparición de sinergias y economías de escala, es decir, eficiencia y ahorro.

En aquellas divisiones territoriales donde existía una masa crítica de gerentes que pasaron por el programa se produjo un impacto de mayor envergadura: había una sintonía en valores, una forma más clara de enfocar los problemas, compartir un lenguaje común, trabajar más y mejor en equipo y mayor comunicación entre los niveles gerenciales, que facilitó, en muchas ocasiones una gestión más rápida y eficiente como consecuencia de un mayor entendimiento.

Los impactos identificados en la organización, según la percepción de una muestra de supervisados de los participantes a lo largo de este periodo han sido los siguientes:

- Mayor cumplimiento de los procedimientos: mejor planificación, control y seguimiento, lo que revirtió en una mayor consecución de los objetivos propuestos.
- Mayor control y manejo presupuestario.
- Establecimiento y verificación periódica de los controles internos: delegación, asignación de responsabilidades y tareas, seguimiento y control de los procesos y comunicación directa con los responsables (feedback), lo que favoreció no sólo una mayor consecución de objetivos estratégicos (eficacia), sino que se alcanzaron en tiempo, forma y con los recursos estrictamente necesarios (eficiencia).
- Mayor transparencia en la gestión y rendimiento de cuentas.
- Cumplimiento de la planificación.
- Más implicados e identificados con la idea de que la Nueva PDVSA debe caminar hacia la mejora continua, no sólo con el mejoramiento de los procesos sino también haciendo partícipes a todos los actores involucrados (comunidades, clientes internos, trabajadores, etc.).

Este impacto en la organización se tradujo en una mejora de la percepción que los trabajadores tenían de ella, en concreto en los siguientes aspectos:

- PDVSA EyP se preocupaba más por el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores.
- Había una mayor conciencia por la conciliación de la vida personal, familiar y profesional.
- Las gerencias eran más abiertas. Escuchaban a sus supervisados y tenían en consideración sus aportaciones, ideas e implicación, valorándolo convenientemente y reconociendo su esfuerzo y resultados.

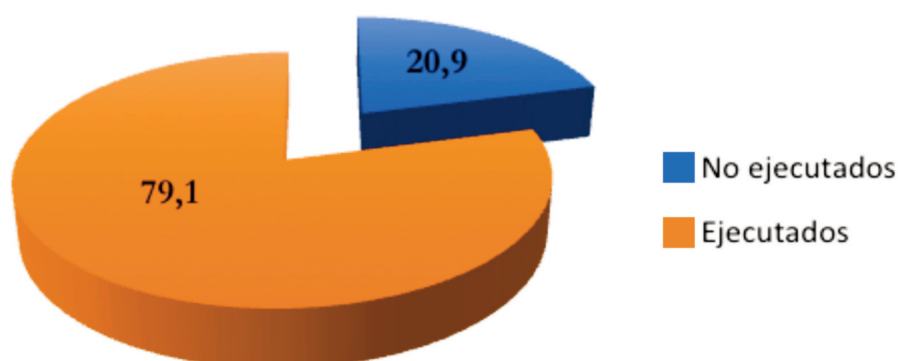
7.3. Acciones que potenciaron el cambio: los proyectos de mejora.

Los proyectos de mejora que desarrollaron los participantes (un total de 53) a lo largo de los tres años, constituyeron, per se, un excelente indicador de impacto ya que abarcaron los tres escenarios susceptibles de evaluar: personas, organización y sociedad. Desde el inicio, el proyecto de mejora ocupó un espacio fundamental en el proceso de cambio que se quería llevar a cabo a través de la formación²³, ya que no sólo representó la aplicación práctica de los conocimientos, destrezas y habilidades (fortalezas) adquiridas, sino que además cumplía con unas premisas muy exigentes: debía ser útil para PDVSA, debía suponer un avance social dentro y fuera de PDVSA, y debía ser viable tanto técnica como económicamente.

En el gráfico 7.2 se puede observar que el 79,1% de los proyectos de mejora fueron ejecutados, lo que fue un resultado sobresaliente.

²³Un modelo especial, porque está basado en el modelo 70-20-10 explicado anteriormente.

GRÁFICO 7.2. Ejecución Proyectos de Mejora (%) PDVSA EyP (2005-2010).



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

No solo es sobresaliente el porcentaje de ejecución, sino que los ahorros económicos producidos en tan solo 4 de los 53 proyectos realizados, superaron la inversión económica realizada en la capacitación, con los ahorros producidos en su implantación. (véase gráfico 6.56).

TABLA 7.2. Ahorro por proyecto (en dólares americanos).

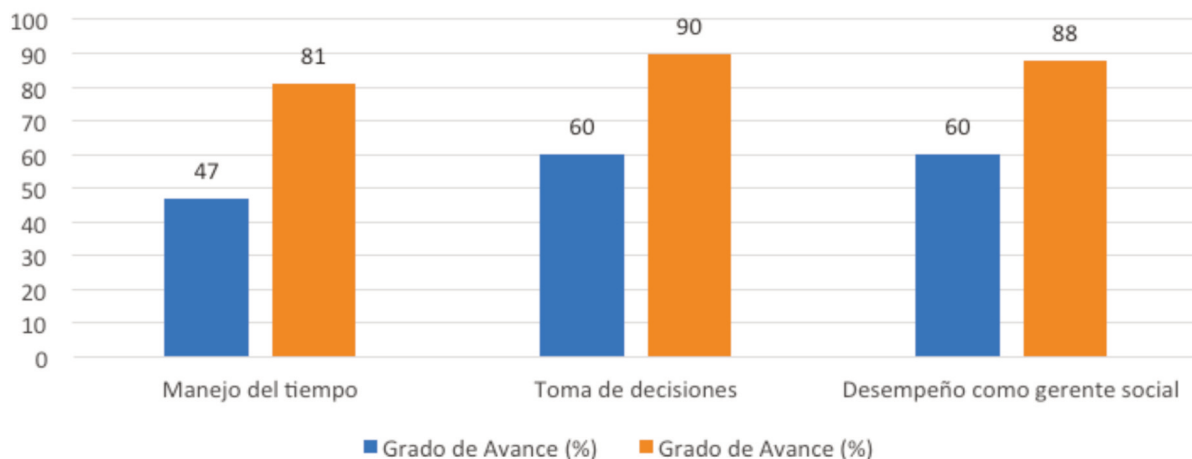
PROYECTO		AHORRO PARA LA NUEVA PDVSA
I	MEJORA DE LA GESTIÓN DE MATERIALES ALMACENADOS EN EL PATIO 2 DE TUBERÍAS DE PDVSA LOGÍSTICA	996.025 USD
II	OPTIMIZACIÓN DEL ACARREO DE LÍQUIDOS	024.372 USD
III	MANTENIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE	1.128.158 USD
IV	UTILIZACIÓN DE VÁLVULAS REACONDICIONADAS	671.364 USD
TOTAL		2.819.920 USD

Fuente: Libro Rojo de Buenas Prácticas en Logística. IESTQM y PDVSA EyP. 2008.

7.4. Contribuciones al nuevo modelo de gestión de PDVSA EyP.

El gráfico inferior evidencia la contribución del PFG al nuevo modelo de gestión de PDVSA EyP. Las habilidades en las que los gerentes avanzaron de forma más intensa son el manejo del tiempo, la toma de decisiones y el desempeño como gerente social. Función esta última totalmente nueva dentro de las muchas que tienen los gerentes, pues deben gestionar acciones sociales y no producción de barriles de petróleo.

GRÁFICO 7.3. Contribución del PFG al Nuevo Modelo de Gestión de PDVSA EyP.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de las tres ediciones del programa. PDVSA EyP.

Con esta acción, el PFG, se rompieron viejos paradigmas y se trató de comprometer a los líderes de la Nueva PDVSA en la transmisión de los nuevos valores de la República Bolivariana de Venezuela. Se unificaron procesos de gestión estratégica con herramientas eficaces de control y gestión y se desarrolló una labor de motivación a estos gerentes, haciéndoles líderes de sus equipos, difundiendo el orgullo de construir una empresa pública, donde los accionistas son el pueblo soberano.

Se consiguió fortalecer las capacidades, destrezas y habilidades, así como el compromiso de las personas, haciendo a los gerentes protagonistas de su futuro, del futuro de la empresa y del desarrollo endógeno en la capacitación interna.

En esta acción para el fortalecimiento del cambio en PDVSA EyP se apuesta por la capacidad creativa y el carácter innovador de los gerentes de la Nueva PDVSA. Se fortaleció el liderazgo en el proceso de gestión de la calidad en el puesto de trabajo y el compromiso con la mejora continua.

El PFG permitió que los gerentes superaran sus barreras personales. Se sentían más seguros de sí mismos como gerentes sociales. Así mismo, el programa contribuyó a organizar equipos de trabajo sólidos, solidarios, cohesionados, eficaces y comprome-

tidos. Se consiguió apoyar a los líderes a solucionar conflictos y a tomar decisiones oportunas y acertadas.

Uno de los resultados más importantes de esta acción, fue conseguir que los gerentes de la Nueva PDVSA establecieran un lenguaje con identidad y sentimientos propios, con capacidad para despertar conciencias, estimular las mentes, promover actitudes e incentivar el conocimiento. Así mismo, se establecen las bases necesarias para asegurar una comunicación y un comportamiento asertivo por parte de los gerentes. Y, por último, otro de los resultados fue la superación del aislamiento de las divisiones territoriales al hacer proyectos de mejora transversales y mejores prácticas.

CAPÍTULO 8 CONCLUSIONES GENERALES

8.1. Éxito de la intervención para el cambio.

8.2. Cambios organizativos.

- a. En la política corporativa interna
- b. En la alineación estratégica.
- c. En la política internacional.

8.1.Éxito de la intervención para el cambio.

Los cambios producidos en PDVSA Exploración y Producción entre los años 2005 y 2008 como consecuencia de una de las acciones llevadas a cabo por la Vicepresidencia de EyP, el Programa de Fortalecimiento Gerencial, fueron, en aquel momento, muy importantes y exitosos. Los resultados tanto económicos como intangibles fueron sobresalientes. En la parte económica por los ahorros producidos como consecuencia de la implantación de proyectos que permitieron a la organización conocer, ordenar y mejorar la gestión de las gerencias logísticas en el territorio nacional. (véase gráfico 6.56)

En cuanto a los intangibles, en el mapa conceptual número 8.1 se sintetizan las aportaciones que el PFG tuvo para los gerentes que participaron en el mismo. Se observa como el fortalecimiento de los valores es una de las variables que consideran más importantes, junto con tener una mayor percepción del cambio organizativo en el que se encontraban inmersos. La seguridad en la toma de decisiones, así como la automotivación y la capacidad de motivar a sus equipos son otras dos variables que valoran como aportaciones de importancia. Otras habilidades que el programa les ha aportado fueron la mejora en el control del estrés (muy importante en este nivel de responsabilidad ya que están sometidos a unos elevados niveles de tensión).

En el estudio de este caso lo sustantivo es que se trata de una empresa del sector público de la economía venezolana.

Los cambios en los gerentes fueron percibidos por sus supervisados. De forma global, en el conjunto de las tres ediciones del PFG, los cambios en las habilidades y estilos gerenciales son notables en su capacidad de liderazgo, la gestión de sus equipos, a

Mapa Conceptual 8.1. Aportaciones del PFG a los gerentes de PDVSA EyP (2005-2008).

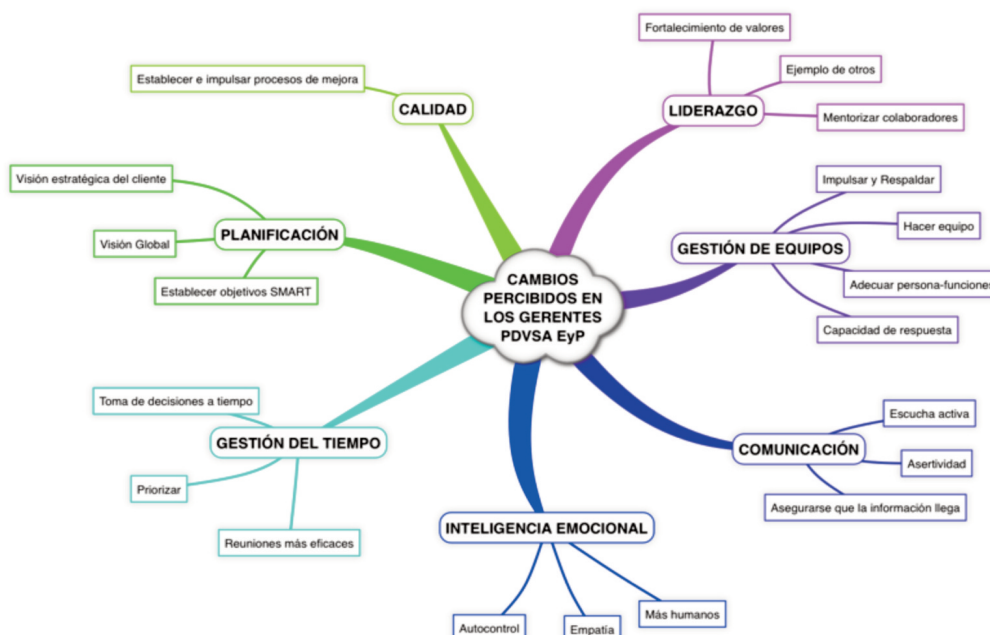


Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de evaluación de impacto de las tres ediciones del PFG.

los que impulsan y respaldan, son capaces de adscribir roles según las capacidades. La parte humana es percibida por los supervisados de los gerentes como uno de los cambios más importantes. Destacan el hecho de ser más respetuosos y preocuparse por la "persona" y sus emociones.

La gestión del tiempo, la mejora en la capacidad para planificación a largo plazo, ser

Mapa Conceptual 8.2. Cambios percibidos en los gerentes.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de evaluación de impacto de las tres ediciones del PFG.

capaz de establecer objetivos SMART, tener visión global y de cliente, así como establecer e impulsar procesos de mejora de la calidad son cambios percibidos como muy positivos y mejorados en los gerentes de PDVSA EyP.

Este éxito del PFG es un éxito relativo. La realización de una acción, que ha sido muy buena para apoyar la gestión del cambio, no es suficiente para garantizar la sostenibilidad del mismo. Es una acción sustentada durante un corto periodo de tiempo y que su continuación en la organización se paralizó, lo que impidió la formación y comunicación aguas abajo del proceso de cambio. Tal como Kotter indicaba el exceso de complacencia, por un lado, y la comunicación concentrada en los máximos responsables de la organización, hizo que los mensajes no llegaran a todas las personas de una forma clara, concisa y convincente. De hecho, en el mapa conceptual 8.2 se observa cuáles son las habilidades medidas que se deben seguir mejorando ya que no han llegado a cubrir la brecha existente desde el inicio del PFG.

Mapa Conceptual 8.3. Aspectos que deben mejorar o reforzar los gerentes.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en los informes de evaluación de impacto de las tres ediciones del PFG.

La primera variable a seguir mejorando es el liderazgo. Para los gerentes de PDVSA EyP no era fácil liderar, pues no habían tenido esa responsabilidad y en ocasiones, los miembros de su equipo no les reconocen su autoridad y esto incidía en la implementación de las propias estrategias de la organización que no llegaban a implementarse adecuadamente. Durante los años siguientes al paro petrolero se utilizó un liderazgo más directivo, mucho más útil en momento de confusión y desorientación, especialmente si hay que clarificar los caminos a seguir. Posteriormente en PDVSA se utiliza

un liderazgo más efectivo, donde hay un componente de racionalidad menor y un mayor componente de pasión, por la construcción de la República Bolivariana, socialista y con una conciencia más real y próxima a los problemas sociales.

Los gerentes de PDVSA ejercieron por un lado una labor más directiva para planificar, gestionar y dar seguimiento para el cumplimiento de las metas y, por otro lado, un liderazgo más político, que entrara en el entendimiento de los problemas de las comunidades, en función de la organización territorial y según el ámbito de responsabilidad. Es decir, pasaron de ser líderes de una empresa, a ser líderes públicos en una empresa petrolera con una orientación social y socialista en valores.

El liderazgo político que ejercieron fue decisivo para poder conectar los planes de desarrollo país y el plan siembra petrolera con las necesidades de las comunidades y colectivos más desfavorecidos. Así, tuvieron que diseñar programas y proyectos públicos, priorizar las actuaciones, y atender a las necesidades y expectativas generadas en los ciudadanos.

Los gerentes del primer nivel de PDVSA EyP, fueron, principalmente, los que participaron en la I edición del PFG ejercieron un liderazgo estratégico, con una visión global de la organización y a la vez un liderazgo operativo, pues aún no había alcanzado las metas de producción. El PFG ejerció sobre ellos cambios que les llevó a:

1. Promover el cambio entre el resto de miembros de sus gerencias.
2. Motivar e inspirar a los trabajadores de PDVSA EyP, generando confianza, seguridad, orientados a resultados.
3. Ampliaron su visión a largo plazo, creando, innovando y arriesgándose.
4. Se centraron en “qué hacer”.

8.2. Cambios organizativos

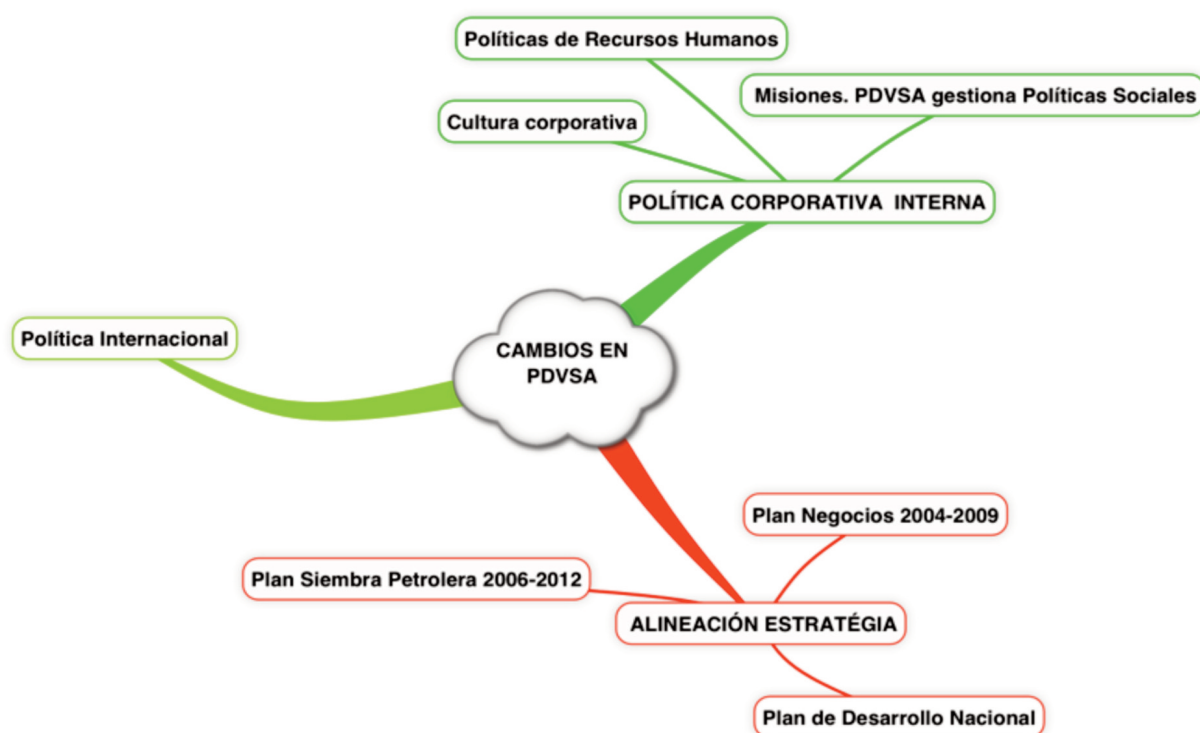
Existen una serie de factores organizativos que intervienen en el proceso de cambio de PDVSA. El enfoque aplicado al proceso de cambio fue rápido, y por lo tanto menos preciso.

La introducción de los cambios en las políticas petroleras del gobierno de Chávez, y las nuevas leyes de hidrocarburos, supusieron el inicio de un conflicto con la cúpula directiva de PDVSA, que no creía en aquella nueva orientación de la empresa, que, a su juicio, se alejaba de los criterios de meritocracia y además aparecía una nueva vertiente del negocio, desconocida hasta ese momento en la organización, la dimensión social. De hecho, entre 2002 y 2004 pasaron cinco presidentes por PDVSA, y no será hasta el nombramiento del Ing. Rafael Ramírez en 2004 cuando se inicia un periodo de estabilidad política interna dentro de la empresa.

El Ing. Rafael Ramírez es nombrado Ministro del Poder Popular de Energía y Petróleo dos años antes y, es a partir de 2004, y hasta 2014 que ostentó los dos puestos políticos, el de Ministro y el de Presidente de PDVSA, siendo el que diseñaba las políticas públicas petroleras y, al mismo tiempo, el que las ejecutaba a través de PDVSA y sus filiales. Esta concentración de poder político, hizo de Ramírez una pieza fundamental en el gobierno de Chávez para la ejecución de todas aquellas políticas sociales que consideró que PDVSA podía ejecutar.

Este proceso de transformación institucional, de arriba abajo (*top down*) se verifica cuando desde la cúpula de la organización se diseñaron las transformaciones a desarrollar en la organización, y se implantaron.

Mapa Conceptual 8.4. Cambios en PDVSA.



Fuente: elaboración propia.

En PDVSA, tal como se observa en el mapa conceptual 8.3. se producen tres grandes cambios:

- En la política corporativa interna
- En la alineación estratégica.
- En la política internacional.

a) En la política corporativa interna.

PDVSA, en general, y EyP en particular, sufren diferentes cambios entre los años 2005-

2008. En concreto desde el punto de vista de las políticas corporativas internas encontramos:

- **Cambios estratégicos:** el cambio en el modelo de negocio, los servicios que ofrecía, las formas y canales de llegada a los ciudadanos. La dimensión social de PDVSA, en general, significó que se iniciaron nuevas unidades de negocio, denominadas **Misiones**, y que nada tenían que ver con los servicios que hasta ese momento prestaba la empresa. El inicio de estas nuevas actividades supuso en los niveles gerenciales de PDVSA, por un lado, **un desafío**, por la importancia social que tenían, facilitar a colectivos desfavorecidos de Venezuela servicios que desde el Estado no llegaban. Y, por otro lado, **incertidumbre** ante el desafío porque eran gerentes con capacidad de gestión de negocios petroleros y, sin habilidades y destrezas para gestionar proyectos de carácter social.

- **Cambios en la estructura organizativa.** La estructura organizativa de PDVSA durante los años 2005-2008 fue jerarquizada y con control desde la cúpula de organización. La toma de decisiones estaba en la Junta Directiva de PDVSA. La gestión de las personas, es decir, Recursos Humanos, depende directamente de la Presidencia de PDVSA. De hecho, todos los nombramientos durante los años objeto de estudio debían ser aprobados por la misma. La designación de los puestos gerenciales se hizo siguiendo criterios más políticos que técnicos (los gerentes de PDVSA debían estar con el “proceso”). Se exigía un compromiso político elevado con el proceso revolucionario socialista. En ocasiones, este criterio más político, lo conducía a una falta de cumplimiento de objetivos de los planes, bien por desconocimiento, bien por paralización de los gerentes ante las decisiones a tomar, bien por la alta rotación en los puestos. La media de permanencia en un puesto gerencial no llegaba a un año, lo que impedía el asentamiento en el puesto, y el desarrollo de planes estratégicos y operativos con una cierta continuidad dentro de las gerencias. Esto adicionalmente, creaba un síntoma de desmotivación entre los trabajadores y de relajo, que incidía en la productividad de las gerencias.

La **gestión del talento** era una prioridad. La salida de los casi veinte mil empleados de PDVSA supuso la salida de mucha experiencia, de personal muy cualificado y muy formado para la operativa de la organización. Recuperar el nivel de profesionalidad y de experiencia era necesario y por ello la Vicepresidencia de PDVSA EyP dedicó sus esfuerzos a formar, en diferentes programas internacionales, a los jóvenes ingenieros con el fin de especializarlos y prepararlos para ser el relevo generacional de PDVSA EyP. Durante los años 2005-2008 los jóvenes pasaron por el Instituto Superior de la Energía de Repsol, por la Universidad de Aberdeen, por la Universidad Robert Gordon de Aberdeen, por el Instituto Francés del Petróleo, entre otros.

• **Cambios en la cultura organizativa.** Un estilo más humanista. Una de las improntas de la cultura organizativa en la Nueva PDVSA fue la búsqueda de un estilo más humano. La intervención del PFG tenía entre sus objetivos conocer como las habilidades directivas y los valores influyeron en el cambio cultural. Los rasgos inherentes a la inteligencia emocional (empatía, autocontrol, habilidades sociales y autoconocimiento) fueron mejorados por los gerentes. Se hicieron más conscientes de la importancia de las conductas y los comportamientos, y como ellos servían de ejemplo al resto de los trabajadores de la organización. La importancia del humanismo en la gestión de las personas fue uno de los cambios más importantes. Un rasgo diferenciador es que las conversaciones informales entre personas de diversas jerarquías fueron consideradas normales. Al igual que en los procesos de modernización de las organizaciones públicas, PDVSA cambia su cultura, que deja de estar basada exclusivamente en la competencia, la productividad y la eficiencia, para pasar a tener en cuenta el bien común -el interés general- y respetar el marco jurídico de actuación de la organización.

b) En la alineación estratégica.

PDVSA EyP desarrolló en sus gerentes un alineamiento con el Plan de Desarrollo Nacional, así como con el Plan Siembra Petrolera y su Plan de Negocios documentos estratégicos para el desarrollo de sus políticas, entre los que destacaban la implantación de un plan social sustentable de impacto. La visión fue la búsqueda de la integración bolivariana, para lo que necesitaba gerentes y directivos con mente abierta, y habilidades que les permitiera estrechar los lazos con otros países, no solo de la región, sino de otras partes del mundo, como China e India. El desarrollo de la inteligencia emocional, la negociación y el trabajar bajo presión fueron algunas de las habilidades que permitieron a los gerentes estar en disposición de afrontar los retos que les planteaba la organización. PDVSA tenía como estrategia *“utilizar el petróleo como factor de democratización de capital para alcanzar la equidad social”* (Presentación Plan Siembra Petrolera, 2006-2012).

c) En la política internacional.

PDVSA EyP en los años 2005-2008 experimenta cambios significativos en la mirada hacia el exterior y su posicionamiento en la política internacional petrolera. Chávez, estableció como elemento de negociación estratégica al petróleo, lo que le permitió crear empresas mixtas con otras empresas internacionales. Creó los convenios de cooperación con otros países, Petrocaribe, Petroandina, Petrosur en busca de una integración energética regional y se diversificó hacia otros mercados demandantes de petróleo como China o India.

De forma general, en PDVSA en los años 2005-2008, los factores que inducen al cambio son principalmente:

1. El deseo de crecimiento: internacional y de posicionamiento estratégico en

la región, así como la búsqueda de la certificación de las reservas de gas y petróleo.

2. La mejora de los procesos: como consecuencia del paro petrolero, los procesos deben ser revisados, muchos de ellos contruidos nuevamente.

3. Aplicación de la legislación: las Leyes de hidrocarburos y de hidrocarburos de gas, hacen que la organización se oriente al cumplimiento de las nuevas políticas públicas petroleras, con cambios en la filosofía de la empresa profundos, integrando la dimensión social a la misma.

4. Funciones administrativas: los cambios en la presidencia de PDVSA y en la Junta Directiva produjeron inestabilidad a la organización, hasta el 2005 que se inicia un periodo de continuidad, y hasta el 2008 permanece el mismo equipo, lo que permite la implementación de las estrategias.

5. Transformación de la estructura: la generación de las empresas mixtas, y los convenios de cooperación, y la apertura a nuevos mercados como China e India, hace a PDVSA establecer estrategias a largo plazo.

La gestión del cambio, en cualquier organización, pública o privada, requiere de una dosis elevada de tiempo, de persistencia, de comunicación, de liderazgo, de persuasión, de cooperación y de una visión muy clara.

D. BIBLIOGRAFÍA

- ADLA A., ZARATE P., SOUBIE J. (2011). "A Proposal of Toolkit for GDSS Facilitators". Group Decis Negot; 20:57–77.
- ÁLAMO VERA, F.R. y GARCÍA CABRERA, A.M. (2002). "Un enfoque configuracional para la formación de estrategias en el sector público: el caso de la ULPGC", en línea, IV Seminario de Economía Canaria. Documento de trabajo. «<http://www.fcee.ulpgc.es/hemeroteca/ivsec>». Diciembre de 2002.
- ANDERSON, D., ANDERSON, L.A. (2010). "Beyond Change Management. How to achieve breakthrough results through conscious change leadership". Pfeiffer. San Francisco, California, Estados Unidos de América.
- ANDREU PINILLOS, A. (1990). "Comunicación. Cómo evitar un proceso traumático de cambio". Capital Humano, 23: 54-58.
- ANZIZU, J. (1992). "Gestión del cambio en empresas españolas. Textos y casos". Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- ARANGO, Aída, MÁRQUEZ, Gabriel. (1997). "Instrumentos para el diagnóstico y el cambio planificado de la gestión de recursos humanos en organizaciones públicas".
- ARENAS, F. A. (2005). "Metodologías Clásicas de Gestión del Cambio". Curso: Innovación y Gestión de Negocios, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.
- ARGYRIS, Chris (1971). "La dirección y el desarrollo organizacional". Buenos Aires. Editorial El Ateneo. (76).
- ARGYRIS, C. "Understanding Organizational Behaviour". Homewood (IL): Dorsey Press.
- ARGYRIS, C. "The Applicability of Organizational Sociology". Cambridge University Press.
- ARMENGOL, C., GAIRIN, J. (Coord.) (2008). "Estrategias de formación para el cambio organizacional".
- ARRAIZ LUCCA, R. (2016). "El petróleo en Venezuela: una historia global". Editorial Alfa. Caracas. Venezuela.
- ASKIM, J., CHRISTENSEN, T., FIMREITE, A.L. & LAEGREID, P. (2009). "How to carry out joined up government reforms: lessons from the 2001-2006 Norwegian Welfare Reform". International Journal of Public Administration, 32 (12), 1006-1025.
- ASTLEY, Wgraham y VAN DEN VEN, Andrew H. (1983). "Central Perspectives and Debates in Organizational Theory", Administrative Science Quarterly, núm. 28.
- AUDIRAC CAMARENA, C. (2000). "Desarrollo Organizativo". México: Trillas.
- AUDIRAC CAMARENA, C. (1994). "ABC del Desarrollo Organizativo". México. Trillas.
- BAKER LL., FRASER C. (2005). "Facilitator core competencies as defined by the International Association of Facilitators". In: Schuman S, editor. The IAF handbook of group facilitation: best practices from the leading organization in facilitation. San

Francisco: Jossey-Bass.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (1999). *“De burócratas a gerentes. Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado”*. Washington D.C.- B.I.D.

BAÑÓN I MARTÍNEZ, R. (2002). *“La evaluación de la acción y de las políticas públicas”*. Díaz de Santos. Madrid.

BAÑÓN I MARTÍNEZ, R. (2015). *“Experiencias latinoamericanas de gobernanza y gestión pública”*. Editorial Fragua. Madrid.

BAÑÓN I MARTÍNEZ, R., JIMÉNEZ MEROÑO, S. (2010). *“La Nueva Gestión Pública”*. Instituto de Educación Superior TQM. Madrid.

BAÑÓN MARTÍNEZ, R., JIMÉNEZ, S. (2010). *“La Nueva Gestión Pública”*. Madrid. Editorial TQM investigación y formación.

BAÑÓN, R. (Director) (1996). *“La Productividad y la calidad en la gestión pública”*. Escola Gallega de Administración Pública. Xunta de Galicia.

BARNARD, Chester. *“Las funciones de los elementos dirigentes”*. Madrid. Instituto de Estudios Políticos – 1938 (59).

BARRET, R. *“Liberando el alma de las empresas”*. SMS Editores.

BARTOLI, Annie (1997). *“Le management dans les organisations publiques”*. París – Dunod.

BARZELAY, Michael (2001). *“La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros)”*. Caracas - Revista del CLAD N° 19.

BEER, M., EISENSTAT, R.A. y SPECTOR, B. (1992). *“La renovación de las empresas a través del camino crítico”*. Madrid, Mc-Graw-Hill.

BEER, Mike. (2003). *“Gestionar el Cambio y la Transición”*. Harvard Business Essentials, Ediciones Deusto, Barcelona.

BIDDLE, B.J. (1986). *“Recent development in role theory”*. Annu Rev Sociol. 12:67–92.

BIEDELL, J., EVANS, D., IONOVA-SWIDER, D., LITTLEFIELD, J., MULLIGAN, J. y RYONG, J.O. (2001). *“Facilitating Cross-Agency Collaboration”*. Robert H. Smith School of Business, University of Maryland. Unpublished paper.

BLANCHARD/O’CONNOR (1997). *“Dirección por Valores”*. España. Ediciones Gestión 2000.

BLASCO LEGAZ, Manel, SISTERNAS SURIS, Xavier (1996). *“Los recursos humanos en una administración de cambio”*.

BLAU, P.M. *“The Dynamics of Bureaucracy”*. Chicago: University of Chicago Press.

BOND, C., SENEQUE, M. (2012). *“Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development”*. J Manag Dev.; 32:57–72.

BURNES, B. (1996). *“No such thing as... a “one best way” to manage organizational change”*. Management Decision, 34(10), 11-18.

BURROWS, D.E. (1997). *“Facilitation: a concept analysis”*. J Adv Nurs.; 25:396–404.

CALDWELL, R. (2003). *“Models of change agency: a fourfold classification”*. Br.J. Manag.; 14:131–42.

CASADO, L. (1994). *“Psicología del desarrollo de la organización”*. Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.

- CASTEJÓN RUIZ, P. y GARCÍA DURÁN, J. (1996). *“Los recursos humanos y el cambio en la empresa”*. Alta Dirección, 185: 41-49.
- CHAKRAVARTHY, B. y Y. Doz (1992). *“Strategy process research: focusing on corporate selfrenewal”*, Strategic Management Journal, 13: 5-14.
- CHANLAT, Jean-François (1998). *“Sciences sociales et management – Plaidoyer pour une anthropologie générale”*. Canadá. Les Presses de L’Université Laval Editions Eska.
- CHANLAT, Jean-François (1999). *“La formation au management sans sciences sociales: une impasse?”*. L’Ecole de Paris.
- CHANUT, Véronique (1998). *“La formation continue de l’encadrement supérieur de l’Etat. Bilan des pratiques et perspectives”*. París. La documentation française.
- CHAVEZ FRÍAS, H. Rafael, VILLEGAS, Ernesto, PADRÓN, Edgar, ALTUVE, Lídice, FALIVENE, Graciela, SILVA, Graciela (2004). *“Formación, cambio tecnológico e innovación en organizaciones públicas”*.
- CLAWSON, V.K., BOSTROM, R.P., ANSON, R. (1993). *“The role of the facilitator in computer-supported meetings”*. Small Group Res.; 24:547–65.
- CROZIER, M. y FRIEDBERG E. (1990). *“El actor y el Sistema”*, México, Alianza.
- CROZIER, M. (1992). *“El cambio en las organizaciones públicas”* en Revista *“Gestión y política pública”*, vol. 1, julio-diciembre. Centro de Investigación y docencias económicas. Fondo Aleph de la Fundación Carlos Slim. Pág. 93-100.
- CUMMINGS, T. (2007). *“Desarrollo organizativo y cambio”*. España: Cengage Learning Editores.
- DAFT, R. L. (1983). *“Organization Theory and Design”*. (s/l, s/e).
- DAFT, R.L., & MARCIC, D. (2004). *“Understanding management”*. (4th Edn.). Mason, OH: South-Western.
- DALTON, G. W. (1970). *“Influence and organizational change”*. Homewood, Dorsey Press.
- DAWES, S.S. y PREFONTAINE, L. (2003). *“Understanding New Models of Collaboration for Delivering Government Service”*. Communications of the ACM. 46(1): 40–42.
- DAWSON, P. (1994). *“Organisational change: A processual approach”*. London: Paul Chapman Publishing.
- DE BOER, H.F., ENDERS, J. y LEISYTE, L. (2007). *“Public Sector Reform in Dutch Higher Education: the Organizational Transformation of the University”*. Public Administration, 85 (1), 27-46.
- DENZIN N., LINCOLN Y., Editors. (2000). *“Handbook of qualitative research”*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- DENZIN, N. K. (1970). *“Sociological Methods: a Source Book”*. Aldine Publishing Company. Chicago.
- DERVITSIOTIS, K.N. (2003). *“The pursuit of sustainable business excellence: Guiding transformation for effective organizational change”*. Total Quality Management & Business Excellence, 14 (3), 251-267.
- DIMAGGIO, Paul J. Y WALTER W. Powell (1999). *“Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales”*,

- en DiMaggio, Paul J. Y Walter W. Powell (cords.), *"El nuevo institucionalismo de análisis organizacional"*. México, FCE, pp. 104-125.
- DOPPLER, K. y LAUTERBURG, C. (1998). *"Cómo configurar el cambio en las empresas"*. Barcelona, Ariel Sociedad Económica.
- DRUCKER, Peter. (1954). *"La Gerencia de Empresas"*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana - (63).
- DUNPHY, D.C. (1996). *"Organizational change in corporate settings"*. Human Relations, 49(5), 541-542.
- ELLNER, S. (2003). *"Tendencias recientes en el movimiento laboral venezolano: autonomía vs control político"*. Revista venezolana de Economía y Ciencias Sociales, Caracas, septiembre-diciembre, vol. 9, n° 3, pp 157-178.
- EQUIPO DE CHANGE INTEGRATION DE PRICE WATERHOUSE. (1995). *"El cambio óptimo. Las mejores prácticas para transformar su empresa"*. Madrid, Irwin.
- FAYOL, Henri. (1916). *"Administración Industrial y General"*. Buenos Aires. Editorial El Ateneo - (61).
- FEDELE, Marcello (Out-Dez 1998). *"Mudanca de política na crise do Estado de Bem-Estar Social: uma análise comparada"*. Brasilia. Revista do Serviço Público – ENAP – Ano 49 Número 4.
- FERGUSON AMORES, M.C., GARCÍA RODRÍGUEZ, M. y RUIZ NAVARRO, J. (2002). *"La renovación de la empresa: de la calidad total a la organización en continuo aprendizaje"*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 11: 189-204.
- FERNÁNDEZ CAVEDA, A. (1998). *"La función de los recursos humanos en tiempos de cambio"*.
- FOUNTAIN, JANE E. (2001). *"Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change"*. The Brookings Institution.
- FRANCO, Z. (2013). *"Elaboración de un instrumento para medir la resistencia al cambio y clima organizativo en directivos y cuerpos de supervisión"*. Tesis del sistema bibliotecario de la UNAM: <http://132.248.9.195/pd2007/0616751/Index.html>
- FRENCH, W.L. y BELL, C. (1995). *"Ciencia de la Conducta para el DO"*. México. Diana.
- GALÁN, J.L. (2001). *"Investigación en dirección de empresas"*. VII Taller de Metodología ACEDE. Cádiz.
- GALPIN, T. (1998). *"La cara humana del cambio"*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- GARCÍA CESTONA, M. y ORTÍN ÁNGEL, P. (2002). *"La importancia de los recursos humanos en los cambios organizativos"*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 12: 355-372.
- GARZÓN, M. A. (2005). *"El desarrollo organizativo y el cambio planeado"*. Universidad del Rosario, Argentina.
- GIDDENS, Anthony (1993). *"Consecuencias de la Modernidad"*. Madrid. Alianza.
- GIDDENS, Anthony (2000). *"Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas"*. Madrid. Grupo Santillana de Ediciones, S.A. – Taurus.
- GILGEOUS, V. (1997). *"Operations and the management of change"*. (s/l, s/e)
- GOLEMBIEWSKI, R.T. (2004). *"Handbook of Organizational Consultation"*. 2nd ed.

New York: Taylor & Francis.

GOMEZ-LLERA, Germán/PIN, José Ramón. *"Dirigir es educar"*. Madrid. McGraw-Hill – 1993 (94).

GONZÁLEZ, A. (2012). *"Formación de equipos de trabajo autodirigidos como propuesta para disminuir la resistencia al cambio en personal de salud sindicalizado"*.

Tesis del Sistema Bibliotecario de la UNAM:

<http://132.248.9.195/ptd2012/agosto/094128420/Index.html>

GONZÁLEZ LÓPEZ, S. L. (2001). *"Cambio Organizativo y su Influencia en el Factor Humano en una Empresa de control de Fauna Nociva"*. Tesis de Maestría, UNAM, Facultad de Contaduría-Administración, México.

GOÑI ZABALA, J. (1999). *"El cambio son personas. La dirección de los procesos de cambio"*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

GOODMAN, P. y KURKE, L. (1982). *"Estudios sobre el cambio en las organizaciones: Informe sobre el estado de la literatura"*, en Ramió, C. y Ballafert, X. (1993). *Lecturas de Teoría de la Organización*, vol. 2. La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa. Ministerio para las Administraciones Públicas: 441-477.

GRATTON, L. (1996). *"El papel estratégico de los recursos humanos como potenciadores del cambio"*. Harvard Deusto Business Review, 70: 4-15.

GROUARD, B. y MESTON, F. (1995). *"Reingeniería del cambio. Diez claves para transformar la empresa"*. Barcelona, Ed. Marcombo.

HAMMER/CHAMPY. *"Reingeniería"*. Buenos Aires. Editorial Norma – 1993 (94).

HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994). *"Reingeniería de la empresa"*. Barcelona, Parra-món Ediciones.

HIRIGOYEN, Marie-France (2001). *"Malaise dans le travail"*. París – Editions Syros.

HULTMAN, K.E. (1995). *"Scaling the wall of resistance"*. Training and Development, 49(10), 15-18.

IGLESIAS ALONSO, Ángel. y R. ARRIOLA, Javier. (2004). *"El planteamiento estratégico de las Organizaciones Públicas, una visión desde la teoría del caos"*. Ed. Dykinson.

ISETT, K.R., GLIED, S.A.M., SPARER, M.S. y BROWM, L.D. (2012). *"When change becomes transformation: A case study of change management in Medicaid Offices in New York City"*. Public Management Review, 15 (1), 1-17.

JAIME SANTANA, P. y ARAUJO CABRERA, Y. (2009). *"Clima y cultura organizativo: ¿dos constructos para explicar el mismo fenómeno?"* Decisiones organizativas, 296-324.

JICK, T. D. (1979). *"Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in action"*. Administrative Science Quarterly. Vol. 24. Qualitative Methodology. December. P. 602-610.

JUSTICE T., JAMIESON, D.W. (2012). *"The facilitator's fieldbook"*. 3rd ed. New York: AMACOM/American Management Association.

KANJI, G.P. y MOURA, E.P. (2003). *"Sustaining healthcare excellence through performance measurement"*. Total Quality Management & Business Excellence, 14(3),

269-289.

KANTER, R.M. (1992). *"The change masters: Corporate entrepreneurs at work"*. London: George Allen & Unwin.

KARP, T. y HELGO, T. (2008). *"From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations"*. Journal of Change Management, 8 (1), 85-96.

KENNEDY, Carol (1998). *"Toutes les théories du management"*. París – Maxima.

KICKERT, W. J. M. (2010). *"Managing emergent and complex change: the case of Dutch agencification"*. International Review of Administrative Sciences, 76(3), 489-515.

KIRKPATRICK, D.L. (2001). *"Managing Change Effectely"*. Butterworth Heirnemann. Boston.

KLARNER, P., PROBST, G. & SOPARNOT R. (2008). *"Organizational change capacity in public services: The case of the world health organization"*. Journal of Change Management. 8 (1), 57-72.

KLIKSBERG, Bernardo. (2004). *"Hacia un nuevo perfil del Estado y el servicio civil: Los cambios en las percepciones y las demandas de los latinoamericanos"*.

KOLB, J.A.; JIN, S. y SONG, J.H. (2008). *"A model of small group facilitator competencies"*. Perform Improv Q.; 21:119–33.

KOONTZ, H. (1981). *"Introducción a la Administracion"*. México. McGraw Hill.

KOTTER, J.P. (2012). *"Leading change"*. Harv Bus Rev.

KUIPERS, B.S., HIGGS, M.; KICKERT, W., GRANDIA, J., VAN DER MEER, F.B., TUMMERS, L., VAN DER VOET, J. y DE WITTE, M. (2010). *"Managing change in public organizations: A review of the literature between 2000-2010"*. Public Administration.

LAEGREID, P. (1995). *"Cambios de la política de personal en el sector público"*.

LANDER, Luis E. (2004). *"La insurrección de los gerentes: PDVSA y el Gobierno de Chávez"*. Revista venezolana de economía y ciencias sociales, mayo-agosto, año/vol 10, número 002. Universidad Central de Venezuela. Pp 13-32. Caracas. Venezuela.

LANDER, Luis E. (1998). *"La apertura petrolera en Venezuela: de la nacionalización a la privatización"*, Revista venezolana de Economía y Ciencias Sociales, Caracas, enero-marzo, vol. 4, n° 1, pp. 153-182.

LANE, C. y BACHMANN, R. (1997). *"Co-Operation in Inter-Firm Relations in Britain and Germany: The Role of Social Institutions"*. The British Journal of Sociology 48(2): 226-254.

LAZZATI, Santiago (1991). *"Management – Funciones, estilos y desarrollo"*. Buenos Aires – Ediciones Macchi.

LAWRENCE, T.B., DYCK, B., MAITLIS, S. y MAUWS, M.K. (2006). *"The underlying structure of continuous cange"*. MIT Sloan Management Review, 47(4), 59-66.

LE GOFF, Jean-Pierre (1996). *"L'enseignement de la gestion est-il capable d'innover? Comment dépasser l'idéologie managériale? Pour de nouvelles approches de la formation a la gestión"*. L'Ecole de Paris.

LEWIN, K. (1951). *"Field Theory in Social Science, Harper and Row"*.

- LITTERER, J. (1973). *“Administracion”*. México.McGraw Hill.
- LONGO, F. (2013). *“Diez años de alta dirección pública en Chile”*. XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Uruguay. Pág. 1-9.
- LORENZO GÓMEZ, J.D. (1999). *“El cambio en las organizaciones. Un modelo dinámico e integrador”*. Tesis Doctoral. Universidad de Cádiz.
- LUNA, R. (2004). *“Regular la administración pública por competencias: Innovaciones y necesidades de la experiencia brasilera”*.
- LYCKE, L. (2003). *“Team development when implementing TPM”*. Total Quality Management, 14(2), 05-213.
- MANIGLIA, Teresa, MALAVER, Roberto, RAMÍREZ, Rafael, GONZALEZ, Julio. (2013). *“Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información”*.
- MAYO, Elton. (1993). *“Problemas humanos de una civilización industrial”*. Ediciones Galatea Nueva Visión. Buenos Aires.
- MCNULTY, T. y FERLIE, E. (2004). *“Process transformation: Limitations to radical organizational change within public service organizations”*. Organization Studies, 25 (8): 1389-1412.
- MÉNDEZ ESTÉVEZ, D. (2003). *“Los facilitadores de capacitación, una excelente estrategia de cambio en el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología”*.
- MINTZBERG, Henry. “Mintzberg y la dirección”. España - Diaz de Santos S.A. – 1989 (91).
- MINTZBERG, H., B. Ahlstrand y J. Lampel (1998). *“Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management”*. Reino Unido, Prentice-Hall.
- MINTZBERG, Henry (Out-Dez 1998). *“Administrando Gobiernos, gobernando administradores”*. Brasilia. Revista do Serviço Público – ENAP – Ano 49 Número 4.
- MINTZBERG, H. (1992). *“Structure in fives: Designing effective organisations”*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- MINTZBERG, H., y QUINN, J. (1991). *“The strategy process: Concepts, contexts, cases”*. New Jersey: Prentice Hall.
- MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM. *“Flashes of Thought”*. Inspired by a dialogue al the Government Summit 2013. Ed. Motivate.
- MONTEIRO PACHECO (2003). *“Regina Silvia Cambios en el perfil de los dirigentes públicos en Brasil y desarrollo de competencias de dirección”*.
- MOOTEE, I. *“Desing thinking para la innovación estratégica”*. Empresa Activa.
- NADLER, D.; GERSTEIN, M; SHAW, R. (1992). *“Organiazational Architecture: Desing for Changing Organizations”*. Jossey Bass.
- NATERA, A. (2001). *“El liderazgo político en la sociedad democrática”*. Centro de Estudios Constitucionales. Madrid.
- NATERA, A. Y DÍAZ CARRERA, C. (2014). *“El Coraje de Liderar. La democracia amenazada del siglo XXI”*. Ed. Tecnos.
- O’CONNOR y MCDERMOTT. *“Introducción al Pensamiento Sistémico”*. Ed. Urano.
- O’CONNOR, C.A. (1993). *“Resistance: The repercussions of change”*. Leadership and Organization Development Journal, 14(6), 30-36.

- OLIAS DE LIMA, B. (compiladora) (2001). *"La Nueva Gestión Pública"*. Prentice Hall. Madrid
- ORIA GIORDAN, Sonia Elizabeth. (2002). *"Los gerentes públicos en la gestión del cambio"*. Revista do Serviço Público – ENAP- Ano 49 Número 4 – Out_Dez.
- PAUL, J. (1996). *"Between Method Triangulation"*. The International Journal of Organizational Analysis. Vol. 4. N. 2. April. Pp. 135-153.
- PINK, Daniel. *"Una nueva mente"*. Ed. Kantolla, S.L. MACHIAVELLO, Nicolás, "El príncipe", 1513.
- PROVEA (2003). *"Situación de los derechos humanos en Venezuela: informe anual octubre 2002/septiembre 2003"*. Caracas. Venezuela.
- RAMIO MATAS, Carles (abr-jun 2001). *"Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional"*. Revista do Serviço Publico – Brasília – ENAP – Ano 52 Número 2.
- RICCARDI, R. (1995). *"El Arquitecto del Desarrollo Organizativo"*. Argentina. Ediciones Macchi.
- ROBBINS, S.P. (1990). *"Organisational theory: Structure, design, and application"*. Englewood Cliffs, J: Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ ARAQUE, Alí. *"La Reforma Petrolera Venezolana de 2001"*, Rev. Venez. de Econ. y Ciencias Sociales, 2002, vol. 8 nº2 (mayo-agosto), pp 189-200.
- ROOKS, G., RAUB, W., SELTEN, R. y TAZELAAR, F. (2000). *"How Inter-Firm Co-Operation Depends on Social Embeddedness: A Vignette Study"*. Acta Sociológica 43: 123-137.
- RUIZ NAVARRO, J. y LORENZO GÓMEZ, J.D. (1999). *"Cambio estratégico y renovación organizativa: utilización de las capacidades latentes y periféricas"*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 8: 71-82.
- SÁNCHEZ MEDERO, Gema, SÁNCHEZ MEDERO, Rubén y JIMÉNEZ MEROÑO, Sergio (2010). *"Evaluación de los programas de formación dictados por los Institutos de Administración Pública para los empleados públicos en España"* (1999/2005). Estado, Gobierno, Gestión Pública Revista Chilena de Administración Pública nº 15-16 pp. 155/189.
- SCHEIN, E. H. (1988). *"La cultura empresarial y el liderazgo"*. Barcelona, Plaza y Janés.
- SCHMUCK, R. y MILES, M. (1971). *"La escuela del Desarrollo Organizativo"*. (s/l, s/e).
- SCHVARSTEIN, Leonardo (1998). *"Diseño de organizaciones"*. Buenos Aires – Editorial Paidós.
- SCHWARZ, R.M. (2002). *"The skilled facilitator: a comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches"*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCIALPI, Diana (1999). *"Violencias en la Administración Pública"*. Buenos Aires – Catálogos Editora.
- SENGE, Peter (2000). *"La danza del cambio: Más allá de la Quinta Disciplina. Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje"*. Editorial Granica. Madrid.
- SENGE, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R., ROTH, G. & SMITH, B. (1999).

- "The dance of change". London: Nicholas Brealey.
- SERIEYX, Hervé (1993). *"El Big Bang de las organizaciones"*. España. Editorial Grànica (94).
- SIMON, H. A. (1945). *"Administrative Behavior"*. New York: Free Press.
- SISTERNAS SURIS, Xavier. (1996). *"¿Qué gestión de recursos humanos para una administración pública en cambio?"*.
- SOSA CABRERA, Silvia (2003). *"La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo"*, tesis doctoral: Universidad de las Palmas de Gran Canarias, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía y Dirección de Empresas.
- STETLER, C.B., LEGRO, M.W., RYCROFT-MALONE, J., BOWMAN, C., CURRAN, G., GUIHAN, M., HAGEDORN, H., PINEROS, S. y WALLACE, C.M. (2006). *"Role of external facilitation in implementation of research findings: a qualitative evaluation of facilitation experiences in the Veterans Health Administration"*. Implement Sci.
- STUART, Barnes (2002). *"Sistemas de gestión del Conocimiento"*. Thomson Editores, Madrid.
- STEWART, J. (1992). *"Gerencia para el cambio"*. Colombia. Legis Editores S.A.
- STREBEL, P. (1996). *"¿Por qué los empleados se resisten al cambio?"*. Harvard Deusto Business Review, 75: 18-26.
- TERREBERRY, S. (1968). *"The evolution of Organizational Environments"*. Administrative Science Quarterly, 12.
- TOSI, H. L., RIZZO, J. R. y CARROLL, S. J. (1990). *"Managing Organizational"*. Behaviour, New York.
- TUMMERS, STEIJN y BEKKERS (2012). *"Explaining the willingness of public professionals to implement public policies: Content, context, and personality characteristics"*. Public Administration, 90(3), 716-736.
- VANACLOCHA, Francisco y NATERA Antonio. (2005). *"Los liderazgos en el mercado político y la gestión pública"*. Ed. Boletín Oficial del Estado.
- VAN DE VEN, A. Y M. S. POOLE (1995). *"Explaining development and change in organizations"*, Academy of Management Review, 20: 510-540.
- VILLORIA MENDIETA, Manuel (2001). *"La capacitación de los directivos públicos en las administraciones españolas y latinoamericanas"*. Caracas - Revista del CLAD 21.
- WADDELL, D. y SOHAL, A.S. (1998). *"Resistance: A constructive tool for change management"*. Management Decisión, 36(8), 43-549.
- WAISSBLUTH, Mario, *"Cambio de Rumbo"*. Editorial Debate.
- WAISSBLUTH, Mario. *"Gestión del Cambio en el sector público"*. Centro de Gestión CEGES. ceges@dii.uchile.cl
- WILLIAMS, M. y BYRNE, J. (1997). *"El cambio continuo y la comunicación interna"*. Harvard Deusto Business Review, 77: 100-103.
- WILSON, G. (1994). *"La dirección del cambio en la empresa"*. Barcelona, Ediciones Folio.
- WISE, L.R. (2000). *"Public management reform: Competing drivers of change"*. Public Administration Review, 62(5), 555-567.

YOUNG, M. (2009). *"A meta model of change"*. J Organ Chang Manag: 22: 524–48.
ZARCO, V. & RODRÍGUEZ A. "Psicología de los grupos y de las organizaciones".
Ed. Psicología Pirámide.

OTRAS FUENTES DOCUMENTALES

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999.

Jiménez, F., Parra P., Peñaloza, A., Sánchez, S. *"El papel del líder en la motivación y compromiso del trabajador con la Nueva PDVSA"* (2006). Documento de trabajo PDVSA EyP Oriente.

"Ley Orgánica de Hidrocarburos de la República Bolivariana de Venezuela" (2001). Gaceta Oficial n° 37.323 de 13 de noviembre de 2001.

"Ley Orgánica de Hidrocarburos gaseosos de la República Bolivariana de Venezuela" (1999). Gaceta Oficial n° 36.793 de 23 de septiembre de 1999.

PDVSA (2006) Plan Siembra Petrolera 2006-2012. Marzo 2006.

PDVSA, (2006). *"Guía Administrativa Detección de Necesidades de Adiestramiento"*.

PDVSA, (2006). *"Catálogo de Competencias Técnicas E&P"*

PDVSA, (2004). *"Manual SAP - Modulo RR HH"*.

PDVSA, Exploración y Producción (2005). *"Informe de diagnóstico del Programa de Fortalecimiento Gerencial"*.

PDVSA, Exploración y Producción (2006). *"Informe de evaluación de impacto del I Programa de Fortalecimiento Gerencial"*.

PDVSA, Exploración y Producción (2006). *"Informe de diagnóstico del II Programa de Fortalecimiento Gerencial"*.

PDVSA, Exploración y Producción (2007). *"Informe de evaluación de impacto del II Programa de Fortalecimiento Gerencial"*.

PDVSA, Exploración y Producción (2007). *"Informe de diagnóstico del III Programa de Fortalecimiento Gerencial"*.

PDVSA, Exploración y Producción (2008). *"Informe de evaluación de impacto del III Programa de Fortalecimiento Gerencial"*.

E. ANEXO

INDICADORES DE MEDICIÓN DEL IMPACTO

Tabla A. Indicadores de percepción del cambio

01. Su papel como líder de la Nueva PDVSA.
02. Su capacidad para desarrollar la cultura de la Nueva PDVSA.
03. La eficacia de su equipo de trabajo.
04. Su eficacia en la toma de decisiones y solución de conflictos en su equipo de trabajo.
05. La seguridad en sí mismo como gerente social.
06. Sus habilidades sociales y empatía con los demás.
07. Su eficacia como planificador.
08. La capacidad de diseño y utilización de herramientas de control de gestión.
09. Trabajo por objetivos (individual y en equipo).
10. La gestión de la calidad en su puesto de trabajo.
11. La implantación de la mejora continua.
12. La definición de prioridades: lo urgente y lo importante.
13. Su gestión del tiempo.

Tabla B. Indicadores de los Proyectos de Mejora

1. Porcentaje de proyectos de mejora que se están ejecutando.
2. Ejecución.
3. Medios y recursos empleados:
 - Financiación.
 - Apoyo corporativo.
 - Trámites burocráticos.
4. Participación en ejecución.

Tabla C. Indicadores sobre Valores

-
- | |
|--|
| 1. Diferencia entre lo que PDVSA dice y promulga sobre Honestidad. |
| 2. Diferencia entre lo que PDVSA dice y promulga sobre Responsabilidad personal y social. |
| 3. Diferencia entre lo que PDVSA dice y promulga sobre Disciplina. |
| 4. Diferencia entre lo que PDVSA dice y promulga sobre Tolerancia. |
| 5. Diferencia entre lo que PDVSA dice y promulga sobre Humildad. |
| 6. Diferencia entre lo que PDVSA dice y promulga sobre Entereza. |
| 7. Diferencia entre lo que PDVSA dice y promulga sobre Equidad. |
-

Fuente: Informes de evaluación de impacto del Programa de Fortalecimiento Gerencial de la I, II y III Edición.

F. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Capítulo 1

1.1. Organigrama PDVSA.	20
1.2. Organigrama PDVSA. Junta Directiva (2005-2008).	21
1.3. Organigrama de la Vicepresidencia de Exploración y Producción.	21
1.4. Cambios producidos en PDVSA.	26

Capítulo 2

2.1. Esquema general de la investigación.	29
2.2. Proceso de triangulación de teoría.	31

Capítulo 4

4.1. El proceso de cambio según Lewin.	55
--	----

Capítulo 6

6.1. Diseño del PFG a partir del Modelo 70-20-10.	79
6.2. Generación de cambios organizativos.	82
6.3. Proporción de participantes que inician y finalizan el programa.	83
6.4. Percepción del cambio según participantes por edición e indicador. Indicador: Éxito en su lucha con los “ladrones del tiempo”.	88
6.5 Percepción del cambio según participantes por edición e indicador. Indicador: La capacidad de diseño y utilización de herramientas de control y gestión.	89
6.6. Percepción del cambio según participantes por edición e indicador. Indicador: Su capacidad de escucha a los demás.	89
6.7. Percepción del cambio según participantes por edición indicador. Indicador: Su eficacia en la toma de decisiones y solución de conflictos en su equipo de trabajo.	90
6.8. Percepción del cambio según participantes por edición e indicador. Indicador: La seguridad en sí mismo como Gerente Social.	90
6.9. Percepción del cambio según participantes por edición e indicador. Indicador: Su eficacia como planificador.	91
6.10. Percepción del cambio según participantes por edición e indicador. Indicador: Su creatividad y capacidad innovadora.	91
6.11. Percepción del cambio según participantes por edición e indicador. Indicador: La eficacia de su equipo de trabajo.	92
6.12. Percepción del cambio según participantes por edición e indicador. Indicador: La implantación de la mejora continua.	92
6.13. Percepción del cambio según participantes por edición e indicador. Indicador: La gestión de la calidad en el puesto de trabajo.	93
6.14. Percepción del cambio según participantes por edición e indicador. Indicador: Su capacidad de comunicación con los demás.	93

6.15. Percepción del cambio según participantes por edición e indicador. Indicador: Su papel como líder de la Nueva PDVSA EyP.	94
6.16. Percepción del cambio según participantes por edición e indicador. Indicador: El trabajo por objetivos, individual y en equipo.	94
6.17. Percepción del cambio según participantes por edición e indicador. Indicador: Su capacidad de reconocimiento y motivación con los demás.	95
6.18. Percepción del cambio según participantes por edición e indicador. Indicador: Sus habilidades sociales y empatía con los demás.	95
6.19. Percepción del cambio según participantes por edición e indicador. Indicador: Su capacidad para desarrollar la cultura de la Nueva PDVSA EyP.	96
6.20. Cuestionario habilidades gerenciales, resumen por apartados, edición e indicador. Liderazgo.	99
6.21. Cuestionario habilidades gerenciales, resumen por apartados, edición e indicador. Trabajo en equipo.	99
6.22. Cuestionario habilidades gerenciales, resumen por apartados, edición e indicador. Autodesarrollo.	100
6.23. Cuestionario habilidades gerenciales, resumen por apartados, edición e indicador. Toma de decisiones.	100
6.24. Cuestionario habilidades gerenciales, resumen por apartados, edición e indicador. Comunicación.	101
6.25. Cuestionario habilidades gerenciales, resumen por apartados, edición e indicador. Vocación de servicio.	101
6.26. Valores antes y después del programa por edición. Honestidad.	103
6.27. Valores antes y después del programa por edición. Responsabilidad personal y social.	103
6.28. Valores antes y después del programa por edición. Disciplina.	104
6.29. Valores antes y después del programa por edición. Tolerancia.	104
6.30. Valores antes y después del programa por edición. Humildad.	105
6.31. Valores antes y después del programa por edición. Entereza.	105
6.32. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: Éxito en su lucha con los “ladrones del tiempo”.	106
6.33. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: Su creatividad y capacidad innovadora.	107
6.34. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: La definición de prioridades: lo urgente y lo importante.	107
6.35. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: Su capacidad de reconocimiento y motivación con los demás.	108
6.36. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: Su capacidad de escucha a los demás.	108
6.37. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: Su eficacia como planificador.	109
6.38. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: Su capacidad de comunicación con los demás.	109

6.39. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: Su eficiencia en la toma de decisiones y solución de conflictos en su equipo de trabajo.	110
6.40. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: Su papel como líder de la Nueva PDVSA EyP.	110
6.41. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: La seguridad en sí mismo como Gerente Social.	111
6.42. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: La eficacia de u equipo de trabajo.	111
6.43. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: Su capacidad para desarrollar la cultura de la Nueva PDVSA EyP.	112
6.44. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: Sus habilidades sociales y empatía con los demás.	112
6.45. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: La implantación de la mejora continua.	113
6.46. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: La capacidad de diseño y utilización de herramientas de control y gestión.	113
6.47. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: El trabajo por objetivos, individual y en equipos.	114
6.48. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador. Indicador: La gestión de la calidad en el puesto de trabajo.	114
6.49. Percepción del cambio según participantes por edición. (Grado de avance).	118
6.50. Percepción del cambio según supervisados por edición. (Grado de avance).	119
6.51. Cuestionario proyectos de mejora. Apartado ejecución.	120
6.52. Financiación del Proyecto de Mejora.	121
6.53. Apoyo corporativo al Proyecto de Mejora.	121
6.54. Trámites burocráticos para la ejecución del Proyecto de Mejora.	122
6.55. Participación directa en la ejecución del Proyecto de Mejora.	122

Capítulo 7

7.1. Contribución del PFG al desarrollo de los valores de la Nueva PDVSA.	126
7.2. Ejecución Proyectos de Mejora (%)	128
7.3. Contribución del PFG al nuevo modelo de gestión de PDVSA EyP.	129

G. ÍNDICE DE TABLAS

Capítulo 1

1.1. Ocho errores comunes en las iniciativas de cambio organizativo y sus consecuencias.	15
1.2. Gestión Directiva vs Liderazgo.	16
1.3. Efectividad de los Métodos para el cambio de cultura.	18
1.4. Nuevas unidades de negocio: las misiones	25

Capítulo 2

2.1. Elementos del diseño de la investigación y su aplicación	33
---	----

Capítulo 6

6.1. Personas que inician y finalizan el PFG.	82
6.2. Análisis integrado de género de las 3 ediciones del PFG.	83
6.3. Proporción de proyectos de mejora con contenido social por edición.	87
6.4. Percepción del cambio según participantes por edición e indicador.	97
6.5. Valores antes y después del PFG. Resumen 3 ediciones.	102
6.6. Percepción del cambio según supervisados por edición e indicador.	116
6.7. Principales áreas de mejora por perfil de encuestado. Global.	117
6.8. Proyectos de mejora. Global por divisiones.	120
6.9. Ejecución de los Proyectos de Mejora Encuestados. Global por divisiones.	120

Capítulo 7

7.1. Valores antes y después del programa. Resumen (2005-2010).	125
7.2. Ahorro por proyecto (en dólares americanos).	128

H. ÍNDICE DE MAPAS CONCEPTUALES

Capítulo 8

8.1. Aportaciones del PFG a los gerentes de PDVSA EyP (2005-2008).	132
8.2. Cambios percibidos en los gerentes.	132
8.3. Aspectos que deben mejorar o reforzar los gerentes.	133
8.4. Cambios en PDVSA.	135

I. RESUMEN

La gestión del cambio en las organizaciones públicas, es un área de conocimiento que experimenta transformaciones todos los días. Esta investigación trata de poner en valor y mostrar a la comunidad, una experiencia que se desarrolló en Venezuela, en la principal empresa pública, Petróleos de Venezuela entre los años 2005 y 2008, donde se dieron muchos cambios políticos, sociales y económicos.

Para ello, primero se realiza una aproximación a las diferencias que existen entre la gestión pública y la gestión privada y cómo afecta a la gestión de los cambios en las organizaciones. En segundo lugar, se aborda el concepto de la “gestión del cambio” de forma genérica para pasar a contemplar los factores que inducen el cambio, así como qué otros elementos intervienen en los procesos de cambio y pueden tener una influencia decisiva en que la transición se produzca de una forma tranquila y sin tensión. La cultura organizativa, los valores, el compromiso, el liderazgo y otros estilos y habilidades gerenciales son elementos que pueden ejercer una influencia, o no, en la gestión de las transformaciones en las empresas públicas. Todo ello, para aproximarnos al objeto de estudio de esta investigación sobre la gestión del cambio en una empresa pública venezolana, Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) y la delimitación del mismo.

Se estudian los cambios producidos en una de las unidades de negocio de la petrolera, Exploración y Producción, tras la ejecución de una de las acciones que se llevaron a cabo para afrontar los cambios organizativos y culturales entre los años 2005 y 2008. Una acción que combina diferentes elementos, basada en el modelo 70 20 10 de aprendizaje, aprender haciendo, y que fue diseñada específicamente para apoyar a los gerentes de la empresa pública en el proceso de cambio. Uno de esos elementos es la formación de los niveles directivos de la organización en aquellas habilidades y destrezas diagnosticadas como las necesarias para fortalecer el proceso de cambio cultural, de valores y organizativo en el que la petrolera se encontraba y, neutralizar los efectos negativos de dicho cambio.

La dimensión del apoyo de la formación para el cambio que se diseñó internamente se recoge igualmente vinculado a variables como el liderazgo, los valores, la comunicación, los estilos de dirección y la ética.

La formación es una variable dependiente de estas dos dimensiones de la gestión del cambio, pero también es una variable interviniente en la gestión y en los procesos, más allá de las consecuencias programadas.

Es una investigación de carácter cualitativa descriptiva, que analiza las diferentes teo-

rías existentes en relación a la gestión del cambio en las organizaciones, desde Lewin, Terreberry, Crozier, Strebrel, Kotter y como entronca con la teoría de la nueva gestión pública que, entre otros autores, trabajan Bañón, Olías de Lima, y la influencia de elementos como el liderazgo en el proceso de cambio, abordado por Kotter, Goleman, Bate, Natera.

Se ha trabajado con fuentes primarias y secundarias, documentos de la propia organización en la que se producen los cambios, informes de resultados, presentaciones de resultados, registros de entrevistas, estadísticas, entre otras.

Se analizan los resultados de esta experiencia, desde su fase más inicial, el diagnóstico de la situación, como está organizada la petrolera y cómo son las políticas de nombramiento de los directivos de las unidades de negocio. Se continúa con el análisis del diseño ad hoc del programa para exploración y producción.

Posteriormente se analizan los cambios e impactos obtenidos y medidos, en su día, y se enlazan con las teorías del cambio, así como con los elementos de la gestión pública, claves para la modernización de las organizaciones, para continuar analizando los cambios producidos en las personas y en la organización como consecuencia de los aprendizajes y del desarrollo de proyectos.

Se finaliza con las conclusiones resaltando el éxito de la intervención para el cambio, así como concluyendo sobre los cambios organizativos producidos en la petrolera, desde la política corporativa interna, la alineación con la estrategia y la política internacional.

J. RESUMEN EN INGLÉS

The management of change in public organizations is an area of knowledge that undergoes transformations everyday. This research intends to enhance and display to the community an experience that was developed in Venezuela, in the main state-owned company, Petróleos de Venezuela, between 2005-2008, a period when many political, social and economic changes took place.

For this purpose, firstly an approximation to the existing differences between public and private management and how it affects the management of changes in the organization is performed. Secondly, the generic concept of “change management” is approached in order to consider the factors that induce that change as well as what other elements take action in the processes of change and can have a determining influence on a quite and no tension transition.

The organizational culture, values, commitment, leadership and some other managerial skills are elements that can influence, or not, the management of changes in public companies. All this to approach to the subject of this research about the management of change in a Venezuelan public company, Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) and its own delimitation.

The changes produced in one of the Oil company BUs, Exploration and Production, were studied after the implementation of one of the actions carried out to face the organizational and cultural changes between 2005-2008. An action that combines several elements, based on the 70 20 10 learning model, learning by doing, and which was specifically designed to support public companies’ managers during the process of change. One of those elements is the training of the organization managerial levels in those skills and abilities diagnosed as essential in order to enhance the process of cultural, of values and organizational changes in which the oil company was engaged and to neutralize its possible negative impact.

The dimension of the support to the formation for the change that was internally designed is also linked to some variable factors such as leadership, values, communication, management styles and ethics.

Formation is a variable dependent on these two dimensions of change management, but it is also a variable involved in the management and processes, beyond the expected consequences.

This is a research with a qualitative descriptive character, which analyzes the different

theories regarding change management in the organizations, since Lewin, Terreberry, Crozier, Strebrel, Kotter... and how it engages with the theory of the new public management that , among other authors, is being studied by Bañón, Olias de Lima, and the influence of elements such as the leadership in the process of change, addressed by Kotter, Goleman, Bate, and Natera.

Primary and secondary sources have been considered, as well as data from the organization where changes are taking place, result reports, briefing of results, interviews registers, statistics, and so on and so forth.

The results of this experience are analyzed from the earliest stage, the diagnosis of the situation, how the oil company is structured and how the policy for the appointments of the BUs managers. After that, the analysis of the programme design ad hoc for exploration and production.

Afterwards, the changes and impacts are analyzed and measured, and they are linked to the theories of changes, as well as the elements involved in the public management, key to the modernization of organizations, to continue analysing the changes in the persons and organization as a result of the training and development of the projects themselves.

The research concludes emphasizing the succeed of the change intervention and making conclusions about the organizational changes produced in the oil company, from the internal corporate policies, the alignment to the strategy and the international policy.